_

إدارة المنشآت التعليمية

د. مرتضى حسن الحامد

الطبعة الأولى 2018



المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع في المكتبة الوطنية

2017/10/8077

إسم الكتاب: ادارة المنشآت التعليمية

إسم المؤلف: مرتضى حسن الحامد

الواصفات: /الادارة // التعليم/



الأردن– عمان

جوال: 962796296514

تلفاكس: 9626477877

E-mail: dar_janadria@yahoo.com

المقدمة

من سمات الحياة البشرية في سهولتها و في تعقدها و في بدائيتها و في تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظرا لطاقاته و إمكانياته المحدودة, فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الأعداء , و كان رئيس القبيلة هو المسئول عن تصريف أمورها , و توزيع الأعمال بين أفرادها, و حل النزاع , و اتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع, و هو بذلك يمارس شكلا من أشكال الإدارة

فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يحب أن يعيش منعزلا عن الناس, فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير أمر الجماعة و الفرد نحو أهدافها, و كذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها فتطبيق الإدارة داخل المؤسسة , سواء كانت كبيرة أو صغيرة , تجارية أو صناعية رياضية أو عسكرية.

و على الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحا بدون إدارة فعالة إلا أن هذا لا يعني أن التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الإدارة.

تغيرت إدارة المدرسة كثيرا عما كانت عليه في السابق، فأصبح على من يدر المدرسة حاليا أن يكون لديه من الأدوات والآليات والمهارات ما يمكنه من التعامل مع المتغيرات التي تمر بها المدرسة والمنظومة التعليمية ككل وخاصة في ظل المتغيرات السريعة التي أثرت وتؤثر في جميع المجالات بما فيها المنظومة التعليمية التي هى الركيزة الأساسية في تطوير الأداء وتوفير مقومات ومتطلبات النجاح.

تعرف الإدارة التعليمية أكاديمياً بأنّها مجموعة الوسائل المطبقة من قبل كافة المستويات الإداريّة في المحيط التعليمي، والهدف منها وضع الاستراتيجيات التي تساعد في نجاح تحقيق الأهداف التعليمية. كما تعرّف بأنّها مجموعةٌ من النشاطات التي تهدف إلى التحكم بالنظام الإداري التعليمي وفقاً للنصوص، والأنظمة المتبعة في مؤسسات التعليم العام، والخاص. نشأة الإدارة التعليمية ظهرت فكرة الإدارة التعليمية لأول مرةٍ في القرن العشرين للميلاد، وتحديداً في عام 1912م، وتشير المصادر التاريخية إلى وجودِ مجموعةٍ من الأبحاث السابقة حول مفهوم الإدارة التعليمية، ولكن لم يتم الاعتماد عليها داخل المؤسسات التعليمية. مع مرور الوقت ساهمت الدراسات التي تم إعدادها حول أسس الإدارة التعليمية في العمل على تعزيز فكرة تطبيق مفهومها في العديد من

المجالات التعليمية، ممّا أدى إلى تطورها بشكل ملحوظ، واعتبارها عنصراً مهمّاً من عناصر نجاح التعليم، واعتمدت أيضاً على فكرة دراسة أداء الموظفين الإداريين، وتقييم دورهم في نجاح تطبيق مفهوم الإدارة التعليمية الفعّالة، كما أنّها حرصت على الربط بين العمليات، والوظائف الإدارية من أجل السعي نحو نجاح تحقيق الأهداف المطلوبة. أهمية الإدارة التعليمية للإدارة التعليمية أهميةٌ كبيرةٌ في بيئة التعليم الأكاديمي في مُختلفِ مراحلهِ، وتلخص هذه الأهمية بناءً على النقاط التالية: ترتبط مع كافة عناصر المؤسسة التعليمية، وتساهم في تطور مستوى التعليم من خلال الحرص على تحديثهِ، وتطويرهِ بشكل دائم. تسعى إلى الاستفادة من كافة الموارد التي تساعد في دعم العمل في القطاع التعليمي. تعمل على وضع، وصياغة الخطط التعليمية، وتقييمها من أجل التأكد من صلاحية تطبيقها قبل العمل على تنفيذها بشكل فعلي. تهتم بإعداد الميزانيّات الماليّة السنوية من أجل معرفة نسبة المصروفات خلال الفترات الزمنية، وقياس مدى كفاية المخصصات المالية، ووضع توقعات للنفقات في الفصول الدراسيّة القادمة. تهدف إلى إعدادِ استبيانات من أجل التعرّف على آراء المحاضرين، والطلاب، والأفراد المرتبطين بالمجتمع التعليمي كأولياء الأمور.

التمهيد

مقدمة في علم الإدارة

حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالحتمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائفها تنطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

بناءً على ما سبق يتبين أن الإدارة وسيلة تنشد تحقيق غايات معينة وأغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة، فالإدارة هي المرتكز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة.

إن المتتبع لتطور المجتمعات الإنسانية في العالم يستطيع أن يلمس التغير الذي حدث في هذه المجتمعات في كل من فروع المعرفة بما في ذلك التربية والتعليم

ويلمس أيضاً النمو والتطور الذي كانت تهدف إلىه المجتمعات من أجل تطويرها ونموها في شتى مجالات الحياة. ومما لاشك فيه أن على رأس هذه التطلعات للمستقبل الأفضل كان التطلع إلى تطور ونمو التربية والتعليم فيها.

وقد بدأت الإدارة التعليمية تستقل عن الإدارة العامة منذ أن عرفت المدارس والمعاهد والكليات النظامية الحديثة في القرن العشرين والمقصود هنا المدارس والمعاهد والكليات التي تأسست على الدراسة والبحث العلمي والتجريبي من قبل العلماء والباحثين الذين ألفوا الكتب ووضعوا النظريات، وأوضحوا المعالم لهذا الفن - فن الإدارة التعليمية - ومهدوا البحث والمعرفة في هذا الميدان إيماناً منهم بضرورة وأهمية الإدارة في أي مجال من مجالات الأعمال المهنية التي تتطلع دائماً إلى التطور والتقدم والازدهار لأن أي عمل ناجح بدون شك له إدارة واعية ناجحة تستطيع أن تخطط وتنظم وتنفذ له تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً ناجحاً.

مفهوم الإدارة:

أصل كلمة إدارة (Administration) لاتيني بمعنى (To Serve) أي (لكي يخدم) والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين.

وفي ظل الاهتمام الـذي حظيـت بـه الإدارة إلا أن تعريفاتهـا التـي قـدمها العلـماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكـل منهم قد تأثر بمدخل معين.

وقد عرفها بعض الكتـاب بأنهـا "النشـاط الموجـه نحـو التعـاون المثمـر والتنسـيق الفعّال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معـين بدرجـة عإلىة من الكفاءة ".

وهناك مـن يعـرف الإدارة بأنهـا " عمليـة توجيـه الجهـود البشريـة بشـكل مـنظم لتحقيق أهداف معينة "

ويمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تسـعى إلى اسـتثمار القـوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيـق أهـداف مرسـومة بدرجـة عإلىـة مـن الكفاءة"، ومن هذا التعريف يُمكن استخلاص العناصر التالية:

- أن الإدارة عمليـة تتضـمن وظـائف عـدة هـي التخطـيط والتنظـيم والتوجيـه والرقابة.
- أنها اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشـأ داخـل مجموعـة منتظمـة مـن الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- أنها وسيلة وليست غاية فهي وسيلة تنشد تحقيق أهداف مرسومة.

- أنها عملية مستمرة.
- أنها تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

هل الإدارة علم أم فن ؟

الإدارة مزيج من العلم والفن، فهي علـم لأن لهـا مبـادئ وقواعـد وأصـول علميـة متعارف عليها، وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشـاف نظرياتهـا وفحصها، وفي الوقت ذاته هي فن لأنها تعتمد على القـدرات الإبداعيـة والمهـارات الابتكارية والمواهب الذاتية، وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصـين في حقل الإدارة على اعتبار أن هنـاك مـن يـرى أن الإدارة علـم، وهنـاك مـن يـرى أن الإدارة فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن الإدارة هي فن استخدام العلم، فهي علم له أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يـتلاءم مع طبيعة الموقف.

وللإدارة أنواع متعـددة تختلـف بـاختلاف طبيعـة انـتمائهما، ومـن جانـب آخـر توالت الفروع التطبيقية للإدارة في الظهـور، بغـض النظـر عـن طبيعـة انتمائهـا سواء كان للقطاع الخاص أو العام، فهنـاك إدارة عامـة (Public) وإدارة أعـمال

(Business)، والإدارة الصحية والإدارة التربويـة والإدارة المدرسـية والإدارة الأمنيـة ونحو ذلك هي فروع تطبيقية للإدارة تختص بالمجال الذي تنتمي إليه، وهي فروع تجمعها عناصر مشتركة تتمثل في المبادئ والقواعـد الأساسـية لـلإدارة، وفي الوقـت ذاته يتميز كل فرع بخصوصية معينة استمدها مـن طبيعـة المجـال الـذي ينتمـي إليه.

نشأة الإدارة:

عند تناول نشأة الإدارة ينبغـي التفريـق بـين ثـلاث أمـور هـي الإدارة كممارسـة , والإدارة كفكر , و الإدارة كعلم مستقل

الإدارة كممارسة:

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنـا إنهـا كانـت حـاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعـات القديمـة وإن كانـت تتسـم بالبسـاطة فقـد كانـت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهـداف محـددة، وظهـرت بعـض الممارسات الإداريـة عنـدما أدرك الإنسـان أن التعـاون مـع الآخـرين أصـبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء.

وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبـدو ذلـك جليـاً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضـارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهـر التنظـيم في الحضـارة الصـينية من خلال دسـتور الفيلسـوف "تشـاو" الـذي تضـمن المهـام والواجبـات الوظيفيـة لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسـيم الإداري وفقـاً للبعـد الجغـرافي في الإمبراطوريـة الرومانيـة، وقـدمت الإمبراطوريـة اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفـويض السلطة.

الإدارة كعلم مستقل:

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قـائم بذاتـه يسـتند إلى مقومات شأنه في ذلك شـأن بقيـة فـروع العلـم والمعرفـة، فظهـرت النظريـات والتجـارب والدراسـات التـي اسـتخدمت الأسـلوب العلمـي، وأصـبح التخصـص في دراسة هذا الحقل أمـراً مألوفـاً، وشـهد القـرن الـعشرون العديـد مـن الإسـهامات، ومـال المتخصصـون إلى تصـنيفها في مـدارس عـدة، ومـن الجـدير بالـذكر أن هـذه

التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربيـة والأجنبيـة قـد انطـوت عـلى بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جـزء أو أكـثر، وهـو مـا تسبب في وجود بعض اللبس والغمـوض، وخصوصـاً لـدى حـديثي العهـد بدراسـة الإدارة.

مدارس الإدارة

تبنت بعـض الدراسـات تصـنيف مـدارس الإدارة في مـدارس ثـلاث هـي: المدرسـة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دمجـت دراسـات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة بإسـم المدرسـة السـلوكية تـارة وبإسـم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مسـتقلة كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات.

ومن خلال الاطلاع عـلى كثـير مـن الدراسـات والبحـوث للوقـوف عـلى تصـنيف يحمل في طياته مقومات التصنيف الجيد، تبيَّن أن التصنيف الذي أورده كل من بينـدور وروجـرز (Pindur & Rogers) في دراسـة لهـما بعنـوان تـاريخ الإدارة (The History of Management) هـو التصـنيف الأمثـل بعـد إجـراء بعـض التعديلات عليه والإضافات بحيث يشمل التصنيف مدارس خمس هي: المدرسـة التقليديـة، ومدرسـة العلاقـات الإنسـانية، والمدرسـة السـلوكية، والمدرسـة

الكمية، والمدرسة الحديثة. وفيما يلي عرض موجز لكل مدرسة من هذه المدارس

أولاً: المدرسة التقليدية:

ظهرت المدرسة التقليدية آواخر القرن التاسع عشر، وجاءت متأثرة إلى حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال بالدرجة الأولى، إضافة إلى مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم الإدارة العامة، ولهذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي (فريدريك تايلور) رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي (هنري فايول) رائد نظرية الإدارة العامة، والألماني (ماكس فيبر) رائد نظرية البيروقراطية.

ومع التباعد الجغرافي بين الرواد الثلاثة، واختلاف السياق الثقافي، إلا أن أطروحاتهم اتسمت بوجود قدر كبير من القواسم المشتركة، لذا اتفق الباحثون في علم الإدارة على إطلاق اسم المدرسة التقليدية تعبيراً عن تلك الجهود، ومظلة لإسهامات الرواد الثلاثة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين رواد كل نظرية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود الاختلاف والتباين في بعض النقاط الثانوية

نظرية الإدارة العلمية:

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856-1915)، حيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن – تايلور -بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل.

مما سبق يتبين أن حركة الإدارة العلمية انطلقت من افتراضات تشاؤمية فيما يتعلق بنظرتها للإنسان حيث تنظر للإنسان بأنه كسول بطبعه وأن حافزه للعمل مادي وأنه غير قادر على تحمل المسؤولية.

علاقة النظرية بالميدان التربوي:

انعكست أفكار ومبادئ نظرية الإدارة العلمية على مفهوم الإدارة التعليمية، فاتخذت الإدارة التعليمية إطاراً نظرياً مشابهاً لها، فالمصنع هو المدرسة، والعمال الذين يعملون فيه هم التلاميذ، ونظام أو عملية الإنتاج هي العملية التربوية والتعليمية، والمنتجات والمخرجات هم خريجوا المدرسة.

نظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1864-1920م)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (Bureau) وتعني المكتب، والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها قارستون (Garston) بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل".

وقد استخدم "فيبر" في كتابه الذي صدرت أولى طباعته بعد وفاته بعامين (1922م) مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جداً. كما حدد خصائصها.

علاقة النظرية بالميدان التربوي:

تجدر الإشارة هنا إلى وجود علاقة وثيقة بين نظرية البيروقراطية والإدارة المدرسية التي تقوم على تقسيم العمل وتنظيم الإجراءات والتسلسل الهرمي والسلطة والمسؤولية والرقابة.

نظرية الإدارة العامة:

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول(Henri Fayol) الذي عاش في الفترة من (1841-1925م)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعية (General and Industrial Management) وبينما أنصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا. وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي: (أنشطة فنية،أنشطة تجارية،أنشطة مالية،أنشطة أمنية،أنشطة محاسبية،أنشطة إدارية) وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي(التخطيط، التنظيم،التوجيه، الرقابة، التنسيق)

علاقة النظرية بالميدان التربوي:

بعد استعراض النظرية يتضح أن النظم التعليمية هي في الأساس نظم إدارية ذات صبغة تربوية تبنى على نفس المبادئ الموضحة في نظرية الإدارة العامة، مع وجود بعض الاختلافات في جوانب التطبيق.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations School):

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة (Machine)، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية، والجدول التالي يبين الفروق الجوهرية بين المدرستين.

المدرسة التقليدية	مدرسة العلاقات الإنسانية
الاهتمام بالحوافز المادية	الاهتمام بالحوافز المعنوية
الاهتمام بالتنظيم الرسمي	الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي
اتخاذ القرارات مسؤولية الإدارة فقط	توسيع قاعدة المشاركة
الفصل بين التخطيط والتنفيذ	دمج التخطيط بالتنفيذ

الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الفسيولوجية (البدنية)	الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الاجتماعية
النظرة للإنسان نظرة تشاؤمية	النظرة للإنسان نظرة تفاؤلية

ثالثاً: المدرسة السلوكية:

إذا كانت المدرسة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان، فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية، وترفض مبدأ تعميم الأحكام، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات.

رابعاً: مدرسة الإدارة الكمية:

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية. فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات (Problem-Solving) واتخاذ القرار. ويؤكد هذا

المـدخل عـلى اسـتعمال الـنماذج الرياضـية كالبرمجـة الخطيـة ونظريـة المباريـات والسلاسل الزمنية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب.

خامساً: المدرسة (الاتجاهات) الحديثة:

ظهرت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن العشريـن وتحديـداً في السـتينيات الميلادية، وتنطوي هذه المدرسة على مداخل عدة أبرزهـا مـدخل الـنظم، ومـدخل الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، والهندرة.

وقد ظهر حديثاً بعض المدارس مثـل مدرسـة الإدارة اليابانيـة والإدارة الموقفيـة، أو الظرفية.

الإدارة عند المسلمين:

تفردت الحضارة الإسلامية بوجـود تنظـيم إداري متقـدم، شـمل معظـم الوظـائف الإدارية، فالفكر الإداري بدأ يتبلور منذ أن أنزل الـلـه سبحانه وتعالى رسـالته عـلى الرسول ﷺ خاتم الأنبياء والمرسلين.

وكان الفكر الإداري في الصدر الأول من الإسلام يسـتند إلى نصـوص القـرآن الكـريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة، ويقوم على أساس من القـيم الإنسـانية التـي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها.

وهناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: { إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم } (البقرة آية 282) وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة - رضي الله عنه - أن النبي - صلى الله عليه وسلم- قال: (لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة) [رواه الطبراني].

وبناءً على ما سبق فقد كان المسلمون يطبقون وظائف وعمليات الإدارة التالية:

1 -التخطيط: هو عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل، ومن شواهده في القرآن قوله تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام: "قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون. ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلاً مما تحصنون. ثم يأتي بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون " [يوسف 47-49]، وبهذا التوجيه القرآني الذي هدى الله إليه يوسف عليه السلام، فإن المسلم مُلزَم بالتخطيط المستقبلي لتفادي النكبات والأزمات التي قد تحيط بالأمة في كل مجال. ومن الأحاديث النبوية الدالَّة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى يحمي الإنسان نفسه ومَنْ تحت ولايته قوله صلى الله عليه وسلم لسعد بن أبي وقاص- رضي الله عنه-: "...إنك أن تذر ورثتك

أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكففون الناس...) وأيضًا قوله للأعـرابي الـذي تـرك ناقته عند باب المسجد دون أن يعقلها: "اعقلها وتوكل", وفي هـذا الحـديث إشـارة للإداري المسلم بأن يربط التوكل على الـلـه بالاحتياط والتخطيط الذي لا يتنافى مع التوكل, ولا مع القضاء والقدر.

2 -التنظيم: هو بيان وتحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وهو كيان حي متحرك ولابـد مـن إعـداده ليـتلاءم دائمًـا مـع المتغـيرات الداخليـة والخارجية، وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى: { أهـم يقسـمون رحمـة ربـك نحـن قسمنا بينهم معيشـتهم في الحيـاة الـدنيا ورفعنـا بعضـهم فـوق بعـض درجـات } [الزخرف: 23]، وهذا غاية في التنظيم، فهو تنظيم الكون والحياة بأجمعهـا. ونجـد في قدوم النبي - ﷺ-إلى المدينة أولى خطوات التنظيم وهـي المؤاخـاة حيـث قـال: (تآخوا في الـلـه أخوين أخوين) فآخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواةً لتنظـيم المجتمع.

3 -التوجيه: هو القدرة على التأثير على الموظفين، وهدايتهم وتوجيههم مع إيجـاد روح الود والحب والرضى والانـتماء للعمـل. ولقـد اعتنـى الإسـلام بالتوجيـه وأولاه رعاية خاصة لشحذ الهمم، فمن ذلك قوله تعـالى: {ولـو كنـت فظًـا غلـيظ القلـب لانفضـوا مـن حولـك }[آل عمـران: 159]، وهـذا توجيـه أعـلى للقائـد والحـاكم،

وكذلك قوله تعالى: {وأن تعفوا أقرب للتقوى ولا تنسوا الفضل بينكم}[البقرة: 237]، وهذا توجيه عام للمحكومين والعامة.

4-الرقابة: هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات، وهي غاية الأمر ومنتهاه، فبعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيرًا صحيحًا حسب الخطة والتنظيم والتوجيه، ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة, والعمل على إنفاذها سواء على نفسه أو على غيره، ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قول الله تعالى: { وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون } وقوله عز وجل: {ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد} ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام: (... فأخبرني عن الإحسان؟ فقال صلى الله عليه وسلم: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك... الحديث)، وهذا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية, وهنا يتفاضل الناس ليس فقط بمقدار ما يحملونه من (علوم) الإدارة, بل أيضًا بمقدار ما يُجيدةنه من (فنونها) وأساليب تطبيقها. " من موقع قصة الإسلام" islamstory"

الإدارة التربوية

تعرف الإدارة التربوية بأنها "مجموعة العمليات التنفيذية والفنيـة التـي تـتم عـن طريق العمل الإنسـاني الجماعـي التعـاوني السـاعي عـلى الـدوام إلى تـوفير المنـاخ الفكري والجماعي النشط المـنظم مـن أجـل تـذليل الصـعاب وتكييـف المشـكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية ".

الإدارة التعليمية

تعرف الإدارة التعليمية بأنها "كـل عمـل منسـق ومـنظم يخـدم التربيـة والتعلـيم وتتحقق من ورائـه الأغـراض التربويـة والتعليميـة. تحقيقـاً يـتمشى مـع الأهـداف الأساسية من التعليم"

الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية هي " تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربويـة داخـل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة مـن تربيـة أبنائهـا تربيـة صـحيحة وعلى أساس سليم".

ويمكـن القـول أيضـاً بـأن الإدارة المدرسـية تعنـي "جميـع الجهـود والإمكانيـات والنشاطات التي تبذل من أجل تحقيق الأهـداف التربويـة تحقيقـاً فعـالاً متطـوراً

أما الأستاذ (فوكس) فيعرف الإدارة المدرسية "بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل الإدارة المدرسية".

وبعد استعراض تعريفات المصطلحات سيتم توضيح العلاقة بينها على النحو التالي:

الواقع أن هذه المفاهيم الثلاثة قد شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم. وقد تستخدم أحياناً على أنها تعني شيئاً واحداً. ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي Education الذي يترجم إلى العربية بمعنى "التربية " أحياناً و" التعليم " أحياناً أخرى، وقد أدى ذلك بالطبع إلى ترجمة المصطلح Educational Administration إلى الإدارة التربوية أو الإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما يعنيان شيئاً واحداً

العلاقة بين الإدارة التربوية و الإدارة التعليمية:

يفضل بعض الكتاب والمتخصصين استخدام مصطلح (الإدارة التربوية) ليتمشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة "تربية " على كلمة

"تعليم" باعتبار التربية أشمل وأعم من التعليم. وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي "التربية الكاملة".

كما أن مصطلح " الإدارة التربوية" أكثر شمولاً ولأن الإدارة التربوية هي الطريقة التي يدار بها النظام التعليمي بشكل عام. والإدارة التربوية تشمل مدخلات وعناصر العملية التعليمية جميعها من موارد بشرية (معلمين ومتعلمين،...) وما تحمله من قيم واتجاهات وعناصر مادية (الأبنية والتجهيزات والمعدات والتقنية،...)، كما أن لفظ التربية يشتمل على التعليم، على أساس أن العملية التربوية هي وضع تعلم وتعليم، فإذا ما أطلق على إدارة التنظيمات التي تقوم بتنفيذ العملية التربوية إدارة تعليمية، فكأننا نكون قد أغفلنا جانب التعلم الذي يقوم به المتعلم ولكان من الأحرى استخدام مصطلح الإدارة التعليمية، الا أن استخدام الإدارة التربوية يعد أكثر تعبيراً وشمولاً.

ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية للعملية التعليمية.

العلاقة بين الإدارة التربوية و الإدارة المدرسية:

أما فيما يتعلق بالفرق بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية، فهناك خلط شائع بين المفهومين عند بعض التربويين إذ يطلقون مصطلح الإدارة المدرسية على الإدارة التربوية أو الإدارة التربوية على الإدارة المدرسية، رغم اختلاف المعنى بين المصطلحين، ويحاول الدكتور إبراهيم مطاوع التفريق بين المصطلحين فيرى أن الإدارة التربوية ترجمة للمصطلح Educational Administration ويطلق على الإدارة المدرسية School Management فاللفظ الأول يعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا من الإدارة التربوية سواءً على مستوى المركز (الوزارة) أو المديريات التابعة من عمليات الإدارة. بينما يطلق اللفظ الثاني على الوحدات التنفيذية التي تشمل المدرسة

والإدارة المدرسية هي الوحدة الأساسية التي تقوم بتنفيذ السياسة التربوية، في حين أن الإدارة التربوية هي التي تقوم برسم السياسة وهي التي تمد المدرسة بالمتطلبات المادية والبشرية كما تقوم بالإشراف والرقابة لضمان سلامة تنفيذ السياسة التربوية المرسومة.

وهناك فرق آخر وهو أن الإدارة التربوية يرأسها وزير مهمته تنسيق السياسة التربوية مع السياسة العامة للدولة، والإشراف على تنفيذ هذه السياسة إما بطريقة

مباشرة أو من خلال أجهزة الوزارة المختلفة. أما الإدارة المدرسية فوحدتها المدرسة ويعمل على إدارتها مدير المدرسة ومهمته العمل على نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ضمن القوانين والأنظمة التي رسمتها الإدارة التربوية، وتختلف الصلاحيات الممنوحة له من بلد إلى آخر وفقاً للنظام الإداري المتبع.

وخلاصة القول أن الإدارة التربوية هي نظام تربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية وصحافة وإعلام وما يحكم ذلك من تشريعات وقوانين، وأما الإدارة المدرسية فهي النشاط المنظم داخل المدرسة والذي يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المرسومة أو المنبثقة من السياسة التربوية والمستمدة من الفلسفة التربوية وأهدافها.

الفصل الأول

1

الادارة التربوية

الأصول النظرية والأسس الفكرية لإدارة المدرسة

مقدمة

تعد الإدارة إحدى العلوم الاجتماعية حديثة النشأة نسبياً متداخلة مع العلوم الأخرى وتستفيد منها (العلوم السياسية- الاقتصادية- الاجتماعية....الخ)، وقد كان لذلك أثره على تطور هذا العلم وتقدمه.

والإدارة علم نظري و عملي يمكن تطبيقه في مجالات مختلفة لكل منها خصوصية حسب طبيعة هذا العمل، فالإدارة مثلاً في القطاع الصحي تختلف عن الإدارة في قطاع الصناعة أو القطاع التربوي وغيره.

ظهرت العمليات الإدارية في تاريخ البشرية عندما أدرك الإنسان بأن التعاون مع غيره من بني الإنسان أصبح ضرورة حيوية فالأهداف التي يسعى إليها لا يمكن أن تحقق بالجهد الفردي وحده، بل لابد من توفر جهود إنسانية جماعية لتحقيقها واقتضى ذلك تقسيم العمل وتنسيق الجهود وجميعها عمليات إدارية.

ويعد علم الإدارة من العلوم الحديثة العهد لم تبدأ دراسته بصورة منظمة إلا في القرن العشرين ولكنه قفز قفزات كبيرة عقب الحربين العالميتين الأولى والثانية إذ أن ظروف الحرب، ضعف الإمكانيات، كثرة الأعباء على الدول في هذه الفترة استلزم إدارة على درجة عالية من الكفاية حتى تستطيع الاطلاع بهذه الأعباء.

المعنى اللغوي لكلمة إدارة

وردت في القرآن مرة واحدة قال تعالى " الا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم " (سورة البقرة 282)

في لسان العرب لابن منظور مادة أدار يقال أدرت فلاناً على الأمر أي حاولت إلزامه إياه، وأدرت فلاناً عن الأمر أي طلبت منه تركه.

في الأصل اللاتيني **Administration**

Ad: To: minister serve وهذا يفيد معنى الخدمة على أساس من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الأخرين.

مفهوم الإدارة

بمعناها الواسع تعني **توفر نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق أهداف معينة.**

وهي **العملية التي تختص بتوجيه الجهود البشرية المشتركة لتحقيق الأهداف المرجوة.**

كما تعرف على أنها **عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف مرغوب فيها على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة.**

ويمكن تعريفها كذلك على أنها **التنسيق بين الموارد المتاحة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لغرض تحقيق أهداف محددة.**

وبناء على ذلك:

- الإدارة ليست غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق أهداف محددة.
- الإدارة تتضمن مجموعة من العمليات الأساسية مثل(التخطيط – التنظيم....الخ).
- الإدارة تعمل على استغلال الموارد المتاحة لدى المنظمة (موارد مادية - بشرية).
- الإدارة تتضمن جانبين أحدهما نظري والآخر جانب التطبيق والممارسة.

مجالات الإدارة

هناك مجالين أساسيين للإدارة:

مجال الإدارة العامة

ــ تسعى لتحقيق أهداف عامة تخص الأفراد كمجموعات.

ــ تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة.

ــ تشمل جميع الأعمال الحكومية (صناعية – زراعية – تجارية – تربوية).

ــ يطلق عليها أحياناً الإدارة الحكومية.

مجال إدارة الأعمال

ـــ تسعى لتحقيق أهداف خاصة بالأفراد.

ـــ تقوم بنشاط محدد تستهدف منه الربح.

ـــ مجالها هو العمل الاقتصادي غير العام والذي يهدف أساساً إلى الربح.

ـــ يطلق عليها غالباً الإدارة الخاصة.

خصائص الإدارة

هل الإدارة علم أم فن أم مهنة؟

هل يعتمد رجل الإدارة في سلوكه الإداري على أسس علمية أم يعتمد على قدرته الشخصية وفهمه ؟ أم أن الإدارة مهنة كغيرها من المهن؟

الإدارة علم

هناك من يقول أن من يمارس عملية الإدارة يقوم بتطبيق الأسس العلمية بنفس الطريقة التي يتبعها المهندس والطبيب في عمله والتي تستند على مجموعة من الاعتبارات العلمية كالملاحظة والتجربة والاستنباط.

الإدارة فن

الفن هو المهارة في أداء عمل معين معتمدة على المواهب الذاتية للفرد واستعداده الفكري للإبداع.

فهناك من يرى أن رجل الإدارة يولد ولا يصنع حيث أن الأسس العلمية لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ بكفاءة ما لم يلازمها نوع من الفن في التطبيق وبالتالي فالإداري ينبغي أن تتوفر لديه المعرفة العلمية على أن يكون لديه القدرة والمهارة في استخدامها وتطبيقها في المواقف الإدارية المختلفة.

الإدارة مهنة

الصفات الواجب توافرها بالمهنة

_ تستند على قاعدة ثابتة من المعرفة العلمية المنظمة التي ترتكز عليها.

_ يتوفر في القائمين عليها قدراً من الفن والمهارة في ممارستها.

_ توجد ثقافة خاصة بالمهنة تشمل قيم ومعايير تحكم العمل بها.

_ تتطلب قدراً من التدريب المتخصص وتركز على خدمة الأخرين.

وبتطبيق هذه المقومات الأربع في الإدارة سوف نجد أنها سارت بالفعل في اتجاه ارساء قواعدها كمهنة.

مدارس الفكر الإداري

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

تشمل اتجاهين فكريين هما:

أ- الإدارة العلمية

فريدريك تايلور وهنري فايول من أبرز روادها، وتقوم فلسفتها على أربعة مبـادئ رئيسة هي:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصـول إلى حلـول للمشـكلات الإداريـة واتخاذ القرارات.
- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية مناسبة.
- بعد اختيار العمال يعهد إليهم بأداء عمـل محـدد عـلى أن تـوفر لهـم التعليمات والإرشادات اللازمة.
- التعاون الكامل بين الإدارة والعمال.

ب- البيروقراطية (قوة المكتب أو سلطة المكتب)

يعتبر **ماكس فيبر** من أشهر روادها

خصائص البيروقراطية:

- عدم التحيز
- تقسيم الأعمال
- تدرج الوظائف
- القواعد والتعليمات
- التدوين الكتابي

- وجود نظام الخدمة
- التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية
- السرية في جميع أعمال المؤسسة

ثانياً: المدرسة الإنسانية في الإدارة

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية والتي راعت إشباع حاجات العاملين الاجتماعية والنفسية؛ حيث تسعى إلى مراعاة حاجة الإنسان إلى الأمن والاحترام والمكانة، وراعت الطموحات النفسية والنزعات المختلفة للإنسان.

ترى أن الإنسان اجتماعي بطبعه، يعيش وسط الجماعة، يتفاعل معها ويتأثر بها، ويؤثر فيها.

أجريت عدة تجارب لدراسة أثر الصداقة في الإقبال على العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية، وقد تبين أن جو الصداقة والانسجام يخلق نوعاً من المسئولية الجماعية تحفز على العمل.

كما أجريت تجربة تبين أن الرقابة لا دخل لها إطلاقاً في زيادة الإنتاجية بل العكس حدثت زيادة بالإنتاجية نتيجة جو الحرية بدلاً من الإشراف القاسي.

أجريت تجربة ثالثة لمعرفة أثر الحافز المادي في ارتفاع الإنتاجية فزادت نتيجة الشعور النفسي بالامتياز.

ثالثاً: المدرسة السلوكية في الإدارة

ظهرت كرد فعل للمبالغة في تطبيق الأسلوب الإنساني الذي جعل من المنظمة مجرد هيئة لإشباع رغبات الأفراد؛ لذلك كان لابد من الاهتمام بالعمل والعامل معاً في الإدارة،، لذلك فهي تؤمن بأهمية العامل الإنساني في إطار التنظيم ككل، الأمر الذي دفع علماء السلوك في هذه المدرسة إلى الاهتمام بالآتي:

- الجوانب الإنسانية والعلاقات الاجتماعية لدى العاملين (**بعد إنساني**)
- الاهتمام بالعمل والجوانب التنظيمية في المؤسسة (**بعد تنظيمي**)

يرى أنصار هذه المدرسة أن زيادة الإنتاج تعتمد على رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتوفير الحرية لهم، وتنمية روح الجماعة والتعاون، وأن هناك علاقة بين الإنتاجية والأساليب الإدارية المستخدمة في التعامل مع العاملين، كما تركز هذه المدرسة على السلوك الوظيفي للعاملين، وكيفية تنميته وتحفيزه على زيادة الإنتاجية.

نظريات الإدارة

1- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية

تنسب إلى **يعقوب جيتزلز** فهو ينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي من أجل تحقيق أهداف النظام، ويرى جيتزلز أن النظام الاجتماعي بالمؤسسة يتكون من بعدين هما:

- **بعد مؤسسي:** ويقصد به ما تقوم به المؤسسة من أدوار وما يتوقع منها لتحقيق أهداف النظام الاجتماعي.
- **بعد شخصي:** حيث إن لكل فرد شخصيته الفريدة والمميزة، ولكل شخصية مجموعة من الحاجات وفق هرم معين تؤثر على سلوكياتهم.

ويرى جيتزلز أن الأدوار التي يقوم بها كل من النظام أو الأفراد هي الجوانب الديناميكية للوظائف في المؤسسة.

2- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار

تصنف القرارات إلى:

- **قرارات مهنية:** وهـي التـي يتخـذها الإداري أثنـاء ممارسـته الرسـمية للدور المتوقع منه.
- **قرارات شخصية:**تتعلق بالإداري كإنسان. وهناك تصنيف آخر:
- **قرارات رئيسة:** تتعلق بالسياسة البعيدة المدى للمؤسسة.
- **قرارات روتينية:** وتتمثل في القرارات الدوريـة التـي تتكـرر باسـتمرار، وليس لمثل هذه القرارات عادة تأثير كبير على المؤسسة.

الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار:

يمثل القرار جوهر العمل الإداري فالبعض يعرف الإدارة على أنهـا عمليـة مسـتمرة من اتخاذ القرارات.

س: ما الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار؟

ج: يعد اتخاذ القرار جزء من عملية أكبر هي عملية صنع القرار والتـي تمـر بعـدة خطوات هي كالتالي:

1. **الإحساس بالمشكلة وتحديدها:**

بدون مشكلة لا داعي لاتخـاذ القـرار, وتكـون المشـكلة عـلى هيئـة سـؤال محـدد يتطلب البحث عن إجابة.

مثال: ما سبب ضعف كفاءة بعض أعضاء هيئة التدريس بالمدارس ؟

2. **تحليل المشكلة:**

جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بهدف التعرف على مسبباتها والعوامل التي أدت إليها.

3. **صياغة البدائل:**

صياغة حلول للمشكلة في ضوء البيانات والمعلومات التي تم تحليلها.

4. **موازنة البدائل:**

دراسة كل بديل في ضوء الهدف من القرار, تكلفة البديل, الزمن اللازم للتنفيذ وغيره.

5. **اختيار البديل الأمثل:**

لحل المشكلة ومن ثم اتخاذ القرار المناسب, وتعد هذه الخطوة هي خطوة اتخاذ القرار.

س: ما المقصود باتخاذ القرار؟

6. **تنفيذ القرار ومتابعته:**

ويتوقف نجاح أو فشل التنفيذ على:

- مدى كفاءة القائمين بالتنفيذ.
- مدى اقتناعهم بأهمية القرار.

- توافر الإمكانات اللازمة للتنفيذ.

أما المتابعة فتعنى التأكد من أن تنفيذ القرار قد عالج المشكلة، إذ ربما لا يؤدى إلى ذلك ومن ثم يتعين اختيار بديل آخر.

ومن ثم فإن اتخاذ القرار هو أحد مراحل صنع القرار بل هو ناتج لعملية صنع القرار.

وهناك ثلاثة مهارات لازمة للإداري الناجح في اتخاذ القرار الرشيد وهي:

مهارات إدارية: إتباع اللوائح والقوانين, حل المشكلات, الاستماع الجيد, متابعة الأعمال.

مهارات فنية: النواحي الفنية في المنظمة, تحمل المسئولية، الحزم, الحكم الصائب على الأمور.

مهارات إنسانية: القدرة على خلق علاقات اجتماعية ناجحة قائمة على الألفة والتعاون.

عوامل نجاح القرار الإداري

- تحديد الهدف المطلوب الوصول إليه.
- تمهيد الطريق للقرار المتخذ وعدم الاكتفاء بإصداره.
- التوقيت المناسب لاتخاذ القرار من غير استعجال أو تردد.

- متابعة النتائج حتى لا تنحرف عن المطلوب تحقيقه.
- اتخاذ القرار الذي يتناسب مع الموارد المتاحة.

المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار

- ضعف نظام حفظ البيانات والمعلومات.
- التردد وضعف الثقة المتبادلة.
- التوقيت السيئ لاتخاذ القرار.
- الجوانب الشخصية والنفسية لمتخذ القرار.
- ضعف القيادات وعدم فعاليتها.
- المركزية الشديدة وعدم التفويض.
- ضعف نظام الاتصال وانعدام فعاليته.
- الروتين والتعقيد الشديد في الإجراءات.

3- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات

من أشهر روادها **جيمس سيرز**، الذي يعتبر من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة وحلل فيها العملية الإدارية إلى عدد من الوظائف الأساسية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

الأساس الذي تقوم عليه نظرية سيرز هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفاعليات التي تقوم بها.

الإدارة التعليمية

تقتصر الإدارة التعليمية على دراسة الظواهر الإدارية المتعلقة بالتربية النظامية، ومن ثم تشمل الإدارة التعليمية جميع الأجهزة الإدارية المتصلة بالعملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية (المدارس والمعاهد العليا والكليات الجامعية) وخارجها.

وتشير الإدارة التعليمية إلى جميع الجهود والممارسات المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي(القومي- الإقليمي- المحلي-الإجرائي).

أهداف الإدارة التعليمية

1. **رعاية الطلاب**

يشمل هذا الهدف بناء شخصية الطالب بناءً متكاملاً روحياً وعقلياً وجسمياً واجتماعياً ونفسياً من خلال البرامج والأنشطة التي تساعده على نمو شخصيته داخل المدرسة وخارجها.

2. تطوير المناهج الدراسية

يتضمن هذا الهدف ملاحقة المستجدات ومراعاة الانفجار المعرفي وأهمية اختيار المناسب ومراعاة خصائص البيئة الاجتماعية ومطالب المجتمع.

3. الاهتمام بالمعلمين

مراعاة حريات المعلمين المهنية التي تكفل لهم المشاركة في صياغة الأهداف والسياسات التربوية وتصميم وتحديث المناهج.

4. توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع

يتضمن هذا الهدف إقامة جسور سليمة بين المدرسة والمؤسسات الاجتماعية بحيث تصبح المدرسة والمجتمع معملاً حياً للدراسة، ومشكلات الحياة الأساسية فيه تكون محوراً لبرنامج الدراسة.

كذلك إشراك الأهالي في رسم سياسة المدرسة وتخطيط برامجها عن طريق مجالس الآباء والجمعيات الثقافية داخل المدرسة.

5. توفير التسهيلات البشرية والمادية والطبيعية

حتى تحقق المدرسة أهدافها في إعداد النشء وتربيتهم فإن توفر تلك التسهيلات هدف يجب تحققه بفاعلية.

علاقة الإدارة التعليمية بالإدارة المدرسية

تشمل الإدارة التعليمية المستويات المختلفة للأجهزة الإدارية التابعة للنظام التعليمي والتي تهتم بتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المرغوبة من قبل المجتمع وأفراده ويمكن تقسيم هذه المستويات إلى ما يلي:

1. **الإدارة التعليمية على المستوى القومي**

يقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس في المستويات العليا للنظام التعليمي قبل الجامعي(أحيانا تضم الجامعي) في أي مجتمع من المجتمعات وتأخذ هذه الأجهزة أسماء مختلفة، تختلف من دولة لأخرى منها:

- وزارة التربية والتعليم
- وزارة المعارف
- وزارة الثقافة
- الرئاسة العامة لتعليم البنات

2. **الإدارة التعليمية على المستوى الإقليمي**

يقصد بها أنواع الإدارات التعليمية التي تمارس الإشراف على العملية التعليمية في المستويات الإقليمية المختلفة داخل الدولة وتقسم تبعا للحدود الجغرافية لهذه الدولة.

3. الإدارة التعليمية على المستوى المحلي

تقسم الإدارة التعليمية إلى ثلاثة أنواع مختلفة تبعاً لعدد الطلاب والفصول الدراسية بكل منطقة محلية كما يلي:

- الإدارة التعليمية الكبيرة ويبلغ عدد فصولها 2000 فصل على الأقل.
- الإدارة التعليمية المتوسطة ويبلغ عدد فصولها ما بين (1000-2000)فصل.
- الإدارة التعليمية الصغيرة ويبلغ عدد فصولها اقل من 1000 فصل.

4. الإدارة التعليمية على المستوى الإجرائي

يقصد بها أنواع الأجهزة الإدارية التي تمارس الوظائف والممارسات المتنوعة داخل المؤسسات التعليمية(المدارس)، ويطلق عليها أيضاً الإدارة المدرسية وهي تختلف باختلاف نطاق أدائها، والذي يشمل بعداً ما أو أكثر من الأبعاد الآتية:

- الإدارة التعليمية على مستوى المدرسة ككل (الإدارة المدرسية).
- الإدارة التعليمية على مستوى الفصل الدراسي (الإدارة الصفية).
- الإدارة التعليمية على مستوى المواقف التعليمية داخل الفصل وخارجه (إدارة الموقف التعليمي).

وبالتالي فإن الطريق السليم لنجاح الإدارة التعليمية على مستوى المدرسة أم على مستوى المنطقة التعليمية أم على مستوى وزارة التربية والتعليم يبدأ من حسن إدارة المعلم للفصل بالمدرسة.

تطور مفهوم الإدارة المدرسية

لقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية تطوراً سريعاً خلال العقود الماضية بفضل التطور الذي حدث في مفاهيم الإدارة بصفة عامة وتعدد الدراسات في مجال التربية والإدارة، فمنذ ذلك الوقت بدأت تفرض نفسها على علوم التربية وتأخذ لنفسها مكاناً بين العلوم التربوية الأخرى.

فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد تسيير الأمور الخاصة بالمدير في مدرسته والتأكد من سير العمل حسب الجدول المدرسي وحسب الأنظمة، كما لم يعد مقتصراً على التركيز على إتقان الطلاب للمواد الدراسية وحفظها (المفهوم القديم للإدارة المدرسية).

فقد تغير هذا المفهوم وأصبح الطالب هو محور العملية التربوية وأصبحت وظيفة الإدارة توفير بيئة مناسبة لتنمية شخصية الطالب من جميع جوانبها جسمياً وعقلياً واجتماعياً وأخلاقياً، كما أصبح عمل الإدارة يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يسعى إليها المجتمع.

وهذا الاتجاه الجديد لا يعني إهمال الجوانب الإدارية أو النظام أو التقليل من شأنها بل يعني أن الإدارة المدرسية أصبحت تهتم وتركز على أولوية العملية الاجتماعية والتربوية وتعمل على توجيه كل الوظائف الإدارية لخدمتها.

في الحقيقة لم يكن التطور الذي وصل إليه مفهوم الإدارة المدرسية وليد الصدفة بل نتيجة لمتغيرات وظروف ومؤثرات عديدة منها:

1ـ سيادة مفهوم ديمقراطية التعليم وإلزاميته جعل هذه العملية تشمل نشاطات وفعاليات وخبرات كثيرة.

2ـ زيادة عدد العاملين في الحقل المدرسي وتباين وتعدد مسؤولياتهم.

3ـ أصبح التعليم مهنة وحياة وأصبح المعلم يقوم بواجبات كثيرة ومتباينة بجانب قيامه بالتدريس.

4ـ تغير وظيفة المدرسة من تربية الأبناء ونقل التراث إلى الاهتمام بالمجتمع ودراسته والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، كما يقوم المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف العملية التربوية ورفع مستواها.

5ـ زيادة الوعي بأهمية الإدارة بشكل عام في نجاح أي مؤسسه لتحقيق أهدافها مما أعطى أهمية أكبر للدور الذي تؤديه المدرسة في نجاح العملية التربوية.

6ـ تأثر الإدارة التربوية بالتطور الذي حدث في علم الإدارة بشكل عام واعتبار من يعمل في الإدارة صاحب مهنة مثل الطب والهندسة وغيرها، يستهدف إكساب الدارسين المهارات التي تساعدهم على فهم وحل المشكلات الإدارية في مجال عملهم.

7ـ أصبح محور العملية التربوية والتعليمية يدور حول الطالب وتوجيه نموه في جميع المجالات.

8ـ زيادة وتقدم البحوث النفسية والتربوية الذي أدى إلى تطور وتزايد المعرفة وظهور الكثير من النظريات التي تيسر عمليه التعليم، وانعكس ذلك على مفهوم الإدارة المدرسية وأصبح هناك مزيد من العناية للقيادات التربوية والمدرسية التي تيسر العملية التعليمية بالمدرسة.

وبناء علية يمكن تعريف الإدارة المدرسية على أنها **"جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه بالمدرسة بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها".**

مقارنة بين مفهوم الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية

- البعض من رجال التربية والتعليم ما يزال يخلط بين المفهومين على الرغم من أن هناك اختلاف واضح بينهما من الناحية العلمية أو التطبيقية.
- فالإدارة التعليمية هي الإدارة العليا للتعليم تقوم بوضع السياسة العامة للتعليم للدولة ووضع الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق الأهداف حسب الإمكانيات والموارد المادية و البشرية.
- أما الإدارة المدرسية فتعتبر الإدارة التنفيذية التي تقوم بتنفيذ هذه السياسة التعليمية على أرض الواقع ومن خلال المدرسة، حيث يتم تطبيق العملية التعليمية والإشراف عليها ومتابعتها.
- إن الفرق بين المفهومين يكمن في أن الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية التي ترسمها الإدارة التعليمية.
- تعتبر العلاقة بينهما علاقة الجزء بالكل بمعنى أن الإدارة التعليمية منظومة أكبر من الإدارة المدرسية التي تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيمها واستراتيجية محددة تركز فيها فعاليتها.

- تقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية، بالإضافة إلى إمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها والإشراف والرقابة عليها لتضمن مخرجاتها.
- وهكذا يتضح أن الإدارة التعليمية تعمل على تصريف العمل في المستويات الإدارية العليا للمؤسسات التعليمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة وتقويم.
- أما الإدارة المدرسية فهي النشاط المنظم داخل المدرسة يعمل على تحقيق الأهداف المحددة.

أهداف الإدارة المدرسية

1. توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق النمو الشامل للطلاب.
2. متابعة الخطط التربوية وتقديم التسهيلات اللازمة لتنفيذها.
3. العمل بشكل تعاوني مع أولياء الأمور لتحقيق حاجات الطلاب.
4. تنسيق جهود العاملين بالمدرسة من أجل سرعة أداء المهام وإنجازها.
5. توفير مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المدرسة ومع أولياء الأمور والمجتمع المدرسي.

6. تهيئة فرص التنمية المهنية المستمرة للعاملين بالمدرسة.
7. تحسين طرق أداء العمل داخل المدرسة والفصول الدراسية.
8. العمل على التطوير والنمو المستمر للمدرسة.

خصائص الإدارة المدرسية

تمتاز الإدارة المدرسية الحديثة بعدة خصائص أهمها:

أنها إدارة هادفة:

لا تعتمد على العشوائية والتخبط والصدفة في تحقيق أهدافها بل تعتمد على التخطيط السليم.

أنها إدارة اجتماعية:

تسعى إلى تنمية العلاقات الاجتماعية مع الآباء وأفراد المجتمع المحلي واستقطابهم للمشاركة في أنشطة المدرسة المختلفة.

أنها إدارة إنسانية:

تسودها علاقات إنسانية سليمة بين أفراد المجتمع المدرسي دون مغالاة أو إفراط سعياً لتحقيق الأهداف المرجوة.

أنها إدارة ايجابية:

يكون دورها قيادي فعال يركز على التطوير والتجديد لبلوغ الأهداف المرجوة.

أنها إدارة تشاركيه:

يشارك المدير المعلمين والعاملين معه في عملية اتخاذ القرارات بحيث تصبح قرارات جماعية تدعم سير العملية التعليمية.

أنها إدارة إنتاجية:

مخرجاتها تتمثل في الطلاب الذين يسهموا في تلبية حاجات سوق العمل.

نها إدارة تكنولوجية:

تستخدم نتاج التقدم العلمي والتكنولوجي من أجهزة ومعدات حديثة في تنفيذ برامجها الإدارية والفنية المختلفة.

أنماط الإدارة المدرسية

تختلف الممارسات والتصرفات التي يسلكها القائمون على إدارة المؤسسات التعليمية من مؤسسة لأخرى.

فقد تتصف هذه الممارسات والتصرفات بالسلطة والسيطرة المطلقة وقد تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل، وعلى هذا فإن هذه الممارسات والتصرفات تعطي إدارة هذه المؤسسات طابعاً ونمطاً معيناً يجعلها تتصف بخصائص معينة.

وبناءً على ذلك فقد اتفق رجال الفكر الإداري في مجال التربية والتعليم على أن هناك أربعة أنماط أساسية للإدارة المدرسية:

أولاً: الإدارة المدرسية التسلطية أو الفردية

إن هذا النمط يقوم أساساً على مبادئ نظرية علم النفس التقليدية (نظرية X)، والتي تصف الإنسان بأنه كسول وخامل ولابد أن يُقاد، كذلك الأجر المادي لابد منه لتسيير الأعمال والرقابة الشديدة على الفرد كي يعمل، والعقاب من الأمور الأساسية لإنجاز الأعمال.

خصائص الإدارة المدرسية التسلطية:

- القرارات تتخذ من القمة فقط.
- المرؤوسين عليهم الطاعة العمياء دائماً مما يؤدي إلى النفاق وفساد الرئيس والمرؤوس.
- لا يمكن تغيير القرار الذي أُتخذ حتى إذا اتضح خطأُه حفاظاً على هيبة السلطة.
- الغموض والتعالي والانفرادية مما يترك آثاراً سيئة في نفوس العاملين وفي تأدية العمل.

- الاهتمام بالمظهر دون الجوهر في سير الأعمال بالرغم مما قد يبدو من مظاهر الدقة الزائفة.
- اتخاذ الاجتماعات مجالاً لإصدار القرارات والتحدث عن النفس ثم توجيه الأوامر.

ثانياُ: الإدارة المدرسية الحرة (الفوضوية)

في هذا النوع يميل المدير إلى تفويض جميع صلاحياته وسلطاته إلى العاملين معه في المدرسة, فهو لا يصدر قراراً إلا بمشورتهم وموافقتهم عليه، وبالتالي فالقرارات التي يتخذها لا تقف عائقاً أمام ابتكار العاملين وإبداعاتهم بل هي عامل مشجع على ذلك، وحيث أن لكل فرد داخل المدرسة الحرية التامة في العمل حسب الطريقة التي يراها مناسبة له فإن قرارات المدير وتوجيهاته لا يكون لها أثر كبير في العمل المدرسي.

وفي هذا النوع من النمط الفوضوي يعيش العاملين في عدم انضباط كما أن المدير لا يستطيع مواجهة الآخرين بأخطائهم لأنه لا يريد إثارة غضبهم.

خصائص الإدارة المدرسية الحرة:

- ضياع الوقت والجهد داخل المدرسة.
- قلة الإنتاج والتحصيل داخل المدرسة.

- تشـتت الجهـود التربويـة نتيجـة لتفكـك العـاملين داخـل المدرسـة وعـدم تعاونهم.
- ضياع العاملين داخل المدرسة وتبعثر أفكارهم وعدم قدرتهم على التركيز.
- انعدام القيادة التربوية داخل المدرسة وظهور الزعامات الفردية.
- عدم احترام شخصية مدير المدرسة والتقليل من قيمته.
- العلاقات بين العاملين تقوم على المصالح والمنافع الشخصية.

ثالثاُ: الإدارة المدرسية الدبلوماسية

يميل المدير في هذا النوع من الإدارة المدرسية إلى الـذكاء والدبلوماسـية في تعاملـه مع العاملين معه داخل المدرسة فهو يتيح لهـم الفرصـة لعـرض أفكـارهم وآرائهـم حتى يتمكن من التعرف على ميولهم ورغباتهم وبالتالي استمالة من يرغـب مـنهم إلى جانبه عن طريق الوعود والحوافز المادية.

المدير في هذا النمط يُداري على كل فرد من أفراد مجموعته ويلبي رغبـاتهم قـدر المستطاع، كما يميل إلى كسـب ثقـة ذوي النفـوذ مـنهم ويحـاول الاسـتفادة مـنهم يضمهم إليه ومشاركتهم.

خصائص الإدارة المدرسية الدبلوماسية:

- يمتاز المدير هنا بالبشاشة وسعة الصدر وطول البال ولين الجانب في حديثه والمرونة في القيادة.
- يسلك المدير سلوك المراوغ والماهر من جانب آخر، بالإضافة إلى محاولة كسب ود الآخرين.
- هذا النمط له بعض المزايا لكنها مؤقتة تزول بزوال أسبابها كما أنه لا يحقق الأهداف المرجوة وغالباً ما يكتشف العاملين حقيقة المدير وأن ظاهره الرحمة وباطنه الهيمنة وجعلهم تحت سيطرته.

رابعاً: الإدارة المدرسية الديمقراطية (الشورية)

يقوم هذا النمط على أساس المشاركة الجماعية في كل شأن من شئون المدرسة وهذه الإدارة لا تقوم إلا عن طريق إدارة تمتاز بالكفاية والموهبة في قيادة العمل الجماعي، كما أنها تقوم على نظرية علم النفس الحديثة التي تعرف (بنظرية Y) التي تنادي بما يلي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته ويفضل العمل على الفراغ.
- الإنسان يسعى لتحمل المسئولية.
- الإنسان يسعى للحرية في العمل.

- الإنسان رقيب على نفسه.
- الإنسان يعمل ليس خوفاً من العقاب.
- ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان.

خصائص الإدارة المدرسية الديمقراطية:

- يسعى المدير في هذا النوع من الإدارة لاتخاذ القرارات الجماعية في ما يختص بشئون المدرسة.
- يعطي الفرصة لكل فرد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية في تنفيذها (المسئولية المشتركة).
- يمتاز المدير عن غيره بالاحترام والثقة وحسن التعامل مع الآخرين.
- يقدر ذكاء الآخرين ولديه رغبة في التفاعل معهم على قدم المساواة دون النظر إلى الفروق الفردية أو الاجتماعية.
- كما أنه يزرع الثقة في نفوس الآخرين ويتقبل نقدهم بصدرٍ رحب.
- يحاول كسب ثقتهم واحترامهم والتعاون الهادف معهم.
- يمتاز هذا النمط بالابتكار والإبداع والتجديد، فالمدير لا يكتفي بالتوجيه لتحسين العمل بل يتجاوز ذلك إلى تشجيعهم على الابتكار والإبداع والتجديد.

ويعد هذا النمط هو المفضل لدى الكثير من رجال التربية والتعليم باعتباره يحقق أكبر وأفضل النتائج في مجال الإدارة المدرسية.

وظائف الإدارة المدرسية الحديثة

أولاً: الوظائف الإدارية للإدارة المدرسية

1. تطبيق الوظائف العامة للإدارة من: تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم داخل المدرسة.
2. اتخاذ القرارات المناسبة والمعالجة الإيجابية في حل المشكلات الإدارية.
3. توفير القوى البشرية اللازمة للمدرسة من معلمين وموظفين وغيرهم.
4. الاهتمام بالشئون المالية الخاصة بالمدرسة.

ثانياً: الوظائف الفنية للإدارة المدرسية

1ـ رفع مستوى العملية التربوية و التعليمية فنياً داخل المدرسة.

2ـ الإشراف على توجيه وتقويم المعلمين وتحسين أدائهم العملي والفني.

3ـ تقويم الطلاب تربوياً و تعليمياً وأخلاقياً والإشراف على أنشطتهم المختلفة.

4ـ توفير جميع الأجهزة الفنية التي تحتاجها المدرسة والاستفادة منها والاستخدام الأمثل لها مع المحافظة عليها.

5ـ تطوير المناهج وطرق التدريس وذلك من خلال الدراسات والبحوث التي تقـوم بها المدرسة.

6ـ الاسـتعانة بـالخبرات الفنيـة في مجـال التربيـة والتعلـيم كـالموجهين والتربـويين والمعلمين الأوائل وغيرهم للاستفادة منهم داخل المدرسة.

ثالثاً: الوظائف الاجتماعية للإدارة المدرسية

1ـ توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتعريفه برسـالة المدرسـة وأهـدافها وبرامجها.

2ـ توفير المناخ العائلي و الاستقرار النفسي بين الأعضـاء والعـاملين داخـل المدرسـة من معلمين وموظفين وطلاب.

3ـ احترام شخصية الفـرد (معلـم- موظـف- طالـب) مـن خـلال آرائـه ومعتقداتـه وميوله ورغباته وتقديم المساعدة له.

4ـ معرفة المدرسة لاحتياجات المجتمع ودراسة مشـكلاته ومحاولـة إيجـاد الحلـول لها.

منظومة الإدارة المدرسية

مفهوم المنظومة:

كيان متكامل يتكون من أجزاء يبنها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف و أنشطة تكون مهمتها النهائية بمثابة الناتج النهائي الذي يحققه النظام كله.

وكل نظام يتكون من أنظمة فرعية:

فالمدرسة: نظام يتكون من أنظمة فرعية (إدارة شئون الطلاب - إدارة شئون العاملين) وهي في حد ذاتها منظومة فرعية من نظام أكبر هو نظام الإدارة التعليمية المحلية.

تتكون المنظومة من أربعة عناصر أساسية:

أ. المدخلات

تعطي للإدارة مقوماتها الأساسية وعلى مدى جودتها يتوقف نجاح أو فشل النظام المدرسي كله, وهي بمثابة المؤثرات التي تستثير ديناميكية المنظومة, كما أنها تمثل الطاقة التي تستوردها من البيئة المحيطة.

و المدخلات تتكون من عدة نظم فرعية هي:

1. **رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها:**

- **الرسالة**: المهمة الأساسية للمدرسة والمتمثلة في تقديم خدمة تعليمية وبرامج مخططة ونشر الثقافة التربوية الحديثة في المجتمع.
- **الفلسفة**: تعبر عن التوجه العام للمدرسة ونوع الخدمة المقدمة للتلاميذ, وتعطي تصوراً عن الأهداف و القيم والمعايير.
- **الأهداف**: ترجمة الرسالة إلى غايات محددة توجه النشاط والجهود.

2. **السياسات والتشريعات:**

مبادئ وقواعد العمل, القوانين والأنظمة واللوائح المتبعة.

3. **العناصر البشرية:**

- **المديرين والوكلاء ومعاونيهم**: هم بمثابة عقل المنظومة يتولوا التخطيط والتوجيه واتخاذ القرار.
- **الهيئة التدريسية**: إن فعالية الهيئة التدريسية مهمة لنجاح المنظومة الإدارية حيث أنها تقوم بالإضافة إلى التدريس بمساعدة الإدارة في تنفيذ السياسة العامة للمدرسة.
- **التلاميذ**: المادة الخام للمنظومة الإدارية.

- **عناصر بشرية أخرى**: الهيئة العاملة في الشئون المالية والإدارية وغيرها، وعلى مدى نجاحها في عملها يتوقف أداء الإدارة المدرسية لعملها وبالتالي أداء المنظومة ككل.

4ـ الموارد والإمكانات المالية والمادية:

تعد هذه الموارد من أهم المدخلات حيث أن نقص الموارد المالية يعد السبب الرئيسي لكثير من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وتؤثر على أداء النظام التعليمي كله.

أما الإمكانات المادية فترتبط بالبيئة التعليمية المتاحة وتسهيلاتها ومدى صلاحيتها للأغراض التعليمية مثل: الفصول – الأثاث – التجهيزات – المكتبات – المعدات.

5ـ منظومات الخدمات الإضافية:

هي الخدمات التي تساعد الإدارة في أداء عملها ومنها:

- **النظم الصحية:** العناية الصحية بالتلاميذ.
- **النظم الخاصة بالرعاية النفسية والاجتماعية:** عناية التلاميذ نفسياً وحل مشكلاتهم.
- **نظم التغذية.**

- **نظم الرعاية البدنية.**

6ـ المنظومة المعلوماتية الفرعية:

تتعلق هذه المعلومات بأساليب العمل والتشغيل التي تستخدمها الإدارة المدرسية في شئونها الداخلية، كذلك المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة بالمدرسة.

7ـ الوقت:

المورد الذي تتحرك فيه كل الموارد الأخرى داخل المنظومة الإدارية.

ب. العمليات

هي التفاعلات والممارسات التي يتم بها تحويل المدخلات إلى نواتج ومخرجات للمنظومة المدرسية ومنها:

1. **التخطيط**: ويتم فيه

- تحديد الأهداف وتنسيقها حسب أهميتها.
- اقتراح البرامج المحققة لها.
- تحديد إجراءات التنفيذ.
- وضع معايير للأداء وجدولة الأعمال.
- حصر الموارد وطرح البدائل.

2. **التنظيم:**

تقسيم العمل لمجموعات ويتم فيه:

- تحديد المهام المطلوبة.
- تحديد اختصاصات الأفراد.
- توزيع المهام.
- توزيع الإمكانات والموارد المادية والبشرية.

3. **التوجيه والإشراف:**

تختص هذه العملية بتزويد أفراد المجتمع المدرسي بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ السياسات المدرسية وأنشطتها المختلفة.

4. **الرقابة:**

قياس النتائج المحصلة للتأكد من مدى مطابقتها للمعايير الموضوعة وإذا كان هناك اقتراحات حصر أسبابها وتصميم علاج لها، ويتضمن كذلك وضع معايير لمستويات الأداء, تصحيح الأخطاء, إعادة النظر في السياسات المدرسية وبرامجها.

5. **التمويل وإعداد الميزانيات:** يتضمن ما يلي

- تحديد مصادر التمويل اللازمة للتنفيذ.

- توزيعها على أوجه الاتفاق.
- وضع الميزانيات الخاصة بكل سياسة.

ج. المخرجات

الصورة النهائية للمدخلات بعد مرورها بالعمليات.

ويمكن اعتبارها الهدف العام من منظومة الإدارة المدرسية (تربية التلاميذ ومساعدتهم على التوافق المعرفي)، وهي تعود على البيئة والمجتمع المحلي ومنها:

- قرارات وسياسات وتشريعات.
- عناصر بشرية قادرة على النمو الذاتي المهني.
- تلاميذ مزودون بمعارف ومهارات وقيم.
- أداء محسن للأفراد.
- رضا وظيفي.
- خطط لتطوير المدرسة.
- مزيد من الخبرات والمعلومات الإدارية.

د. التغذية الراجعة

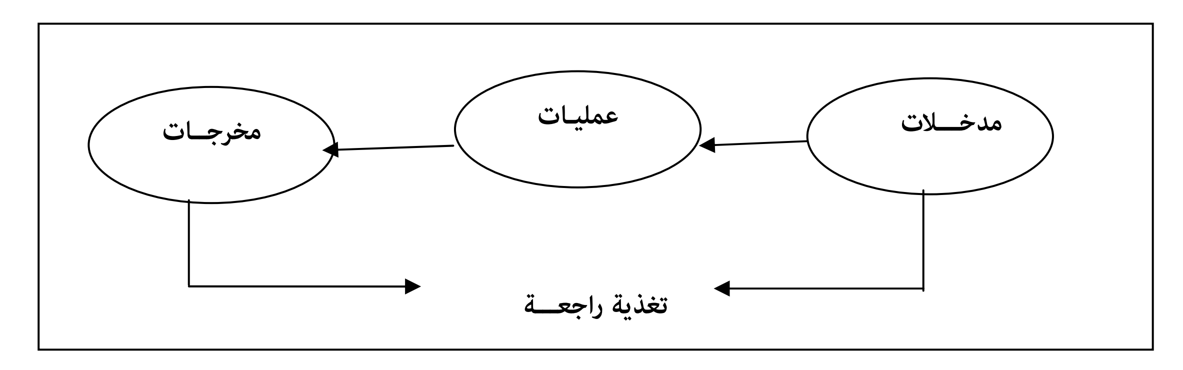
هدفها تصحيح وتعديل مسار النظام من خلال ما يتوفر من معلومات عن مدى جودة المخرجات حيث أن القصور في المخرجات قد ينشأ عن ضعف المدخلات أو العمليات.

٥. بيئة المنظومة

تنقسم إلى:

- **بيئة داخلية:** كل ما يتصل بالتنظيم المدرسي الداخلي.
- **بيئة خارجية:** المجتمع المحيط محلي أو قومي أو عالمي.

والجديد بالذكر أن المدرسة الساعية للجودة لابد أن تعمل باستمرار على تقييم البيئة الداخلية(نقاط القوة والضعف)، والفرص والتهديدات المحيطة في البيئة الخارجية(التقييم الذاتي للمنظومة).



رسم توضيحي لبيئة المنظومة

بعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالإدارة المدرسية:

القيادة المدرسية

القيادة: طريقة للتفاعل بين القائد وتابعيه.

القائد: الشخص الذي يمكن أن يستثير الجماعة أو الفريق لإنجاز الأهداف التي تتعلق بمصالح واهتمامات الجماعة.

تتضمن القيادة أربع عناصر رئيسة:

- قائد يتسم بشخصية مؤثرة ومهارات قيادية لتحقيق أهداف محدده.
- مجموعة من الأفراد التابعين.
- موقف تمارس فيه المجموعة عملها.
- هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه.

مفهوم القيادة المدرسية:

قدرة القائد المدرسي على التأثير في سلوك أعضاء المجتمع المدرسي في موقف ما لحفزهم على إنجاز الأعمال المحددة بغيه تحقيق الأهداف المدرسية.

مبادئ القيادة المدرسية الفعالة:

- أن يكون هناك منظور شامل للمدرسة ورؤية الجوانب التي تحتاج لتحسين من أجل تطوير المدرسة.

- القيـادة تعنـي استحضـار القـيم الأساسـية للحيـاة كالمحاسـبية والعدالـة والمساواة.
- القيادة تعني الرؤية والتخيـل للحلـول المختلفـة للمشـكلات والاحـتمالات المتوقعة وتشجيعها.
- القيادة تعني بناء المدرسة كمنظمة تعليم وتعلم لاستثارة الفكر والتأمل.
- القيادة تعنـي الفهـم والاعـتراف بحاجـات وإسـهامات الآخـرين لأن ذلـك يضمن بذل الجهد فيجعل الحياة المدرسية نشطة وإيجابية.
- القيادة تعنـي الاسـتجابة المرنـة، وأنـه لـيس هنـاك مخطـط محـدد وإنمـا يتطلب الأمر تدخل ومعالجة فريدة.
- القيادة تعني الاعتراف بالتعارض والتعقد الخلاق وذلك من خلال الاعتراف بالصعوبات وعدم تجاهل المشكلات مما يتيح الفرصة للانفتاح والشفافية.

س: ما الفرق بين الإدارة والقيادة ؟

ج: يكمن الفرق فيما يلي:

1ـ الإدارة معنيـة بالوضـع الـراهن ووظيفـة المـدير هـي ضـمان أداء المهـام طبقـاً للمعايير الموضوعة.

2ـ أما القيادة تبنى على الوضع الراهن لكنها تعمل على تجاوزه فالقائد دائماً يتجه نحو التغيير.

3ـ الإداري يحافظ على الوضع الراهن ويقوم بإنجاز المهام وفق المتاح من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

4ـ القائد يطور الأساليب ويحفز العاملين ويكتشف القدرات الكامنة ويوظفها ويستغلها أفضل استغلال من أجل التحسين والتطوير المستمر في أداء العمل وإنجاز الأهداف

الإداري المدرسي الناجح صفاته ومهاراته

س: ما رأيك في أن رجل الإدارة الناجح يصنع ولا يولد ؟

إن النجاح الإداري تعليم وتدريب وخبرة منظمة فنعم الإداري الناجح لم يولد هكذا ولكنة مر بتجارب واكتسب خبرات ومهارات وتعلم أساليب الإدارة ولدية مهارات وقدرات تؤهله لذلك.

صفات الإداري الناجح:

1ـ توافر الصحة الجيدة بجانبيها:

الجسمي: تساعده القوة الجسمية على تحمل أعباء العمل.

النفسي: الاحتفاظ بأعصاب سليمة تحت الضغط الشديد.

2ـ الاهتمام بـالمظهر الشـخصي والعنايـة بـه، فلـذلك أثـر في التـأثير عـلى الآخـرين وإعطائهم انطباع طيب.

3ـ الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير لأنها وسيلته في نقل أفكاره للآخرين.

4ـ القدرة على الإقناع وتكوين علاقات إنسانية طيبة مع الآخرين.

5ـ قوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين وجذب انتباههم وثقتهم.

كما أنه:

- لا يقدم على عمل إلا في ضوء خطة مدروسة (يخطط).
- يدبر ويوفر الإمكانات.
- يحترم مساعديه ويرشدهم (يوجه ويحفز).
- يحدد الاختصاصات (ينظم).
- يراقب ويتابع العمل (يراقب).

الفصل الثاني

2

التنظيم التربوي في المنشآت التعليمية

التنظيم المدرسي

أولاً: ماهية التنظيم المدرسي

1ـ البناء أو الهيكل الذي يتم في إطاره أداء الأنشطة وانجاز المهام.

2ـ العملية الثانية بعد التخطيط وتعادلها في الأهمية وتتكفل بإعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأعمال والمهام وتوزيع هذه المهام بين أعضاء المجتمع المدرسي والتنسيق بينها من أجل تحقيق الأهداف.

ثانياً: مبادئ التنظيم المدرسي الفعال

1ـ مبدأ تحديد الهدف: يعد تحديد أهداف التنظيم نقطه البدء وأساس انجاز أي وظيفة.

2ـ مبدأ تقسيم العمل والتخصيص: ضروري لعدة أسباب:

- تعدد مجالات المعرفة وتشعبها بحيث يصعب على أي فرد الإلمام بها كلها.
- الطاقة الذهنية للفرد محدودة ولا يستطيع الاضطلاع بجميع الأنشطة.

3ـ مبدأ الوظائف: لابد أن ينشأ التنظيم حول الوظائف وليس الأفراد بمعنى تحديد الوظائف أولاً ثم البحث عن الأفراد الذين تتناسب قدراتهم مع هذه الوظائف لتسكينهم فيها.

4ـ مبدأ وحدة التوجيه: يعني أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من مصدر أو رئيس واحد.

5ـ مبدأ نطاق الإشراف: يجب ألا يزيد عدد الأفراد الذين يخضعون مباشرة لرئيس واحد عن القدر المناسب حتى يستطيع أن ينسق جهودهم بالقدر الكافي.

6ـ مبدأ تسلسل القيادة: بمعنى أن يتضمن التنظيم نوعاً من التسلسل الوظيفي لتوضيح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

7ـ مبدأ التكامل: تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهذا لتجنب الازدواجية والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.

8ـ مبدأ توازن السلطة مع المسئولية: أن تكون السلطة كافية لإنجاز عمل معين فلا مسئوليه بدون سلطة.

ثالثاً: مكونات التنظيم المدرسي

يحتوي على مجموعة مكونات بعضها ملموس (كالأفراد والوظائف والأنشطة والعلاقات)، وبعضها غير ملموس (كالقيم والأهداف والدوافع والحاجات).

السلطة والمسئولية.

السلطة

حـق إصـدار الأوامـر للآخـرين وتوجيـه جهـودهم ودفعهـم إلى التعـاون لتحقيـق أهداف المنظمة.

وهـي مـن خصـائص الحيـاة المدرسـية فالمصـدر للسـيطرة هـو السـلطة الرسـمية المستمدة من الموقع الوظيفي وليس من الشخص في حد ذاته.

تفويض السلطة

عمليه يتم بها نقل مهمة أداء عمل ما أو بعض الأعمال من فرد أو مجموعة أفـراد إلى فرد آخر أو مجموعه أخرى والتي تؤدي إلى اتخـاذ قـرار معـين، وهـي تصريـح بأداء عمل ما.

ومن المهـم أن يتأكـد الـرئيس مـن أن السـلطة كافيـة للمرؤوسـين لإنجـاز العمـل المطلوب وأن المرؤوس على دراية كافية بالأسلوب المناسب لاستخدام السلطة.

وفي المنظمات المدرسية المدير هو المصدر الأول للسلطة لكنه لا يعمل بمفرده وإنما يحتـاج منـه الأمـر للتفـويض فبـدون مشـاركة الآخـرين لا يمكـن ممارسـة الإدارة الناجحة.

مبادئ التفويض الناجح

1. مبدأ تعادل السلطة مع المسئولية: أن تكون السلطة كافية لتنفيذ المسئولية الملقاة على عاتق المرؤوس.
2. تكامل مسئوليه الرئيس: أن يظل الرئيس مسئول مسئولية كاملة عن إتمام العمل المطلوب ويسأل في ذلك أمام رؤسائه.
3. وحدة الأمر: كل مرؤوس مسئول مسئولية كاملة ومباشرة أمام رئيس واحد فقط.

س: ما مزايا التفويض؟ وهل له عيوب؟

مزايا التفويض

- تخفيف العبء.
- سرعة الانجاز.
- الاستفادة من خبرات الآخرين.

المسئولية

التزام من قبل المرؤوس بتنفيذ الأوامر لذلك يجوز تفويض السلطة ولا يجوز تفويض المسئولية.

وتنشأ نتيجة العلاقة التي تربط الرئيس بالمرؤوس، كما أن السلطة تنساب من الرئيس إلى المرؤوس الذي يصبح عليه التزام التنفيذ لما يطلب منه بمقتضى هذه السلطة.

الرسالة والرؤية

المدرسة كغيرها من المنظمات لابد أن تكون لها رسالة تعمل على إنجازها في المدى القريب ورؤية واضحة تطمح لتحقيقها في المستقبل.

رسالة المدرسة

المبرر من وجود المدرسة أو الغاية الكبرى التي قامت المدرسة من أجل تحقيقها والأثر الذي تسعى لتأكيده في المجتمع، وهي توضح شخصيتها وهويتها وتعريف بتوجهاتها، وهي قائمه تتضمن إعلان المدرسة لأهدافها وفلسفتها وتعريف بالمجال الذي تعمل فيه مما يميزها عن غيرها من المنظمات.

وتنبع أهميه الرسالة من عده اعتبارات:

- تعطي تعريف واضح للغرض من المدرسة.
- تضمن الإجماع من قبل العاملين على غايات وأهداف مشتركة.
- تحديد هوية المدرسة عن غيرها.
- تحديد الميزات التنافسية والقيم والاتجاهات التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

- تساعد على بث روح الولاء والحماس لدى العاملين.

رؤية المدرسة

الصورة التي تريد المدرسة أن تحققها في المستقبل لنفسها أو الأحلام والتطلعات والتميز الواجب إحداثه في الأجل الطويل.

وتنبع أهميتها من عده اعتبارات:

- زيادة درجه دافعية العاملين بالمدرسة نحو انجاز وأداء المهام بشكل أفضل.
- التقدم في تحقيق الأهداف.
- خلق روح الفريق بين العاملين وتوجيه كل طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

أنواع التنظيم المدرسي

أشهر هذه التقسيمات تقسيم التنظيم المدرسي إلى:

1ـ التنظيم التكنولوجي (البيئة المادية): ويشمل الأدوات والمواد والتكنولوجيا المستخدمة.

وتعد وظيفة هذا التنظيم اقتصادية حيث تنصب على الاهتمام بتقديم خدمة تعليمية للمستفيدين على نحو أفضل وبما يحقق جودة التعليم ويزيد من فعالية المنظمة.

2ـ التنظيم الاجتماعي (البيئـة الاجتماعيـة): يشـمل أنمـاط العلاقـات الناشـئة بـين الأفراد وتحدد هذه الأنماط السلوك المتوقع من الأفراد.

العلاقة بين الاثنين: التنظيم الاجتماعي يعمل على تشكيل وإعادة تشكيل التنظـيم التكنولوجي حتى يمكن تقديم الخدمة التعليمية للمستفيد بالجودة المطلوبة.

خامساً: أدوار ومسئوليات أعضاء هيكل التنظيم المدرسي

الأفراد في المدرسة متعددون ما بين مـدير، ونائـب مـدير، ومعلـم وهـؤلاء لابـد أن يتوافر فيهم صفات وسمات القيادة الفعالة على جميع المستويات.

وسنتناول فيما يلي أدوار كل عضو داخل التنظيم المدرسي:

أـ مدير المدرسة

من أعظم الوظائف بالمدرسة ولا يمكن أن توجد مدرسة متميزة دون أن يكون على رأسها مدير متميز، كما أنه لا يمكن أن يكون هناك مدرسة متدنية الأداء ومـديرها متميز أي أن المدير المتميـز يسـتطيع أن يحـول مدرسـته مهـما كـان مسـتواها إلى مدرسة متميزة.

ويعد المدير القائد الأول المسـئول عـن جميـع أعضـاء المجتمـع المـدرسي، معلمـين وطلاب لذلك تتعدد مسئولياته رغم أنه يقوم بالتفويض أحياناً، إلا أن هناك أعمال لا يمكن تفويضها منها:

- اتخاذ القرار.
- التخطيط.
- توزيع العمل وتفويض الصلاحيات.
- تنظيم ومتابعة تنفيذ الوجبات.

أبرز المهام التي يقوم بها مدير المدرسة:

1. وضع الخطة السنوية للمدرسة:

لكي يضمن مدير المدرسة سلامة العمل في مدرسته لابد أن يكون هذا العمل مخطط قبل بداية العام لذلك يضع هذه الخطة متضمنة كل الأنشطة المدرسية طول العام، وهي برنامج عمل يتمكن به العاملون في المدرسة من بلوغ أهدافهم في تحسين عملية التعليم والتعلم.

فيبدأ بدراسة الأهداف العامة للتعليم ثم أهداف المرحلة التعليمية وأهداف السياسة التعليمية، ثم وضع أهداف التعليم في مدرسته والتي تمثل المخرجات التي يريد تحقيقها مع إشراك العاملين معه في ذلك.

2. التنظيم الداخلي للمدرسة:

- تنظيم الأعمال المدرسية.
- تحديد المسئوليات والسلطات ونواحي الإشراف.

- تحديد المهام.
- اختيار الأفراد وتوزيع المسئوليات.
- تحديد الموارد المطلوبة لإنجاز الأنشطة المدرسية.
- وضع محكات للتقويم.

3ـ الإشراف التربوي:

يعد المدير مشرف تربوي مقيم يساعد المعلمين خاصة الجدد على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها ودراسة المناهج والمقررات وطرق التدريس والكتب ومساعدتهم على تنفيذها، كما يعمل على إحداث التنمية المهنية باستمرار للمعلمين وحثهم على القراءة والاطلاع وتوفير الكتب والمراجع وزيارة قاعات الدراسة، وتقديم النصح والإرشاد للمعلمين في تقديم الدروس وتنفيذ المنهج والتعامل مع الطلاب.

4ـ اتخاذ القرارات المدرسية:

المهمة الرئيسية لمدير المدرسة ليحافظ على سير العملية التعليمية، فإذا كان هو الذي يتخذ القرار فإن عملية صنعه عملية جماعية، تشمل جميع المعنيين من معلمين وطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

كما يعمل المدير على اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب ويخبر المجتمع المدرسي به ويتابع تنفيذه وتقويمه.

5ـ الإشراف على الشئون المالية والإدارية بالمدرسة:

يعد المدير الرئيس المباشر للعاملين في الشئون المالية والإدارية بالمدرسة ومن ضمن ذلك:

- إعداد التقارير السنوية عن العاملين بالمدرسة.
- تشكيل لجان خاصة بجرد الخزن والعهد من وقت الأخر.
- منح الإجازات وفق اللوائح والقوانين.
- الإشراف على أعمال السكرتير والمعاون وأمين التوريدات والمخازن، وقد يقوم بها بنفسه أو يفوضها.

ب ـ نائب المدير (المدير المساعد)

هو الرجل الثاني في المدرسة ويجب أن يتصرف كمدير للمدرسة في حالة غياب المدير وعادة ما تكون هناك علاقة وثيقة بينه وبين المدير، ويكون على علم بجميع المسائل الحيوية في المدرسة حيث أن إرشاداته ومهاراته الإدارية لها أهمية كبيرة في حسن سير العمل ويقوم بالمهام الآتية:

- المحافظة على الانضباط.

- الإشراف على الأنشطة الطلابية.
- التوجيه.
- النيابة عن المدير في حالة غيابه.
- يعاون المدير فيما يسند إليه من أعمال.
- يوكل إليه المدير بعض الأعمال بصفة دائمة كالإشراف على النشاط المدرسي وشؤون العاملين وأعمال الامتحانات والإشراف على العهد المدرسية ومتابعة الموظفين (حضورهم – غيابهم - إجازاتهم).
- متابعة الحضور.
- الإشراف على المباني المدرسية والجدول المدرسي.
- يساعد في وضع الخطة السنوية.
- يحل محل المدير في رئاسة مجلس إدارة المدرسة.

ج ـ المدرس الأول

يسمى رئيس القسم وهو أكبر أعضاء الهيئة التدريسية سلطة، والتالي بعد نائب المدير في السلطة، وهو همزة الوصل بين المعلمين والمدير، يرأس اللجان ويضع الجداول الزمنية كما أنه يعد الموجه الفني لزملائه بناء على خبرته وتجربته، ووظائفه تتعلق بجانبين:

1. الجانب الفني:

- يرأس الاجتماعات الدورية مع مدرس المادة والتـي تعقـد كـل أسـبوع لمناقشة النواحي المتعلقة بالمنهج والمشكلات التي تعترض تنفيذه.
- توزيع المادة الدراسية في الصفوف المختلفة على المدرسين بالعـدل مـع مراعاة كفايتهم الفنية، وأن يعتمد التوزيع من المدير.
- يرشد معلمي المادة بكيفية وضع الأسئلة والإجابة عنها.
- يقدم تقرير مفصل عن مادته بعد كل تقويم لكل من الموجه المخـتص والمدير.
- دراسة المنهج مع مدرس المادة ووسائل تحقيقه.
- يشارك المدرسين توزيع المنهج على مدار العام ومتابعة تنفيذه.
- فحص الأعمال التحريرية لكل مدرس على حدة لتعرف نواحي القصور والتغلب عليها.
- مراجعة كراسات إعداد الدروس طبقا لخطة واضحة المعالم.
- يراجع كراسات المكتب الخاص بدرجات الطلاب أول بأول.
- تدريس نماذج لدروس من مادته وفق خطـة سـنوية بحضـور معلمـي المادة.

2. الجانب الإداري:

- الإشراف على قسم من أقسام المدرسة ومراقبة سير الدراسة فيه.
- يشارك في اللجان التي تعقد لتنظيم العمل المدرسي مثل لجنة توزيع الكتب - قبول المستجدين - توزيع الطلاب على الفصول - لجنة المشتريات.
- يقترح مع مدرسيه الكتب و المراجع و الوسائل التعليمية المتعلقة بمادته.
- يوفر للموجه الفني كل ما يوضح مظاهر نشاط مدرس المادة وجهودهم.
- الاشتراك في عضوية اللجان التي يعهد إليه مدير المدرسة وخاصة مجلس إدارة المدرسة.
- الاشتراك في وضع الخطة السنوية العامة والإسهام في تنفيذها ومتابعة تقويمها.

د- المعلم

يمثل أحد العناصر الفعالة في الإدارة المدرسية, والتي يتوقف نجاحها وتحقيق أهدافها على أدائه لأدواره ومسئولياته الإدارية والفنية.

1. الجانب الفني:

- دراسة الأهداف التي ينبغـي أن يصـل إليهـا التلاميـذ عـن طريـق التعليم وأن يعمل على تحقيقها كل درس.
- إعداد الدروس إعداد جيـد وفـق متطلبـات المـنهج وربـط مادتـه بالمواد الدراسية الأخرى.
- تحليل المنهج الدراسي بعد كل ماده في بداية كل عام.
- العناية بكراسات تلاميذه ودقة تصحيحها.
- الاطلاع على كل ما هو جديد يتعلق بمادة تخصصه.

2. الجانب الإداري:

- حضور طابور الصباح والمحافظة على حفظ النظام بالمدرسة.
- حصر حالات التأخير والغياب.
- معاونة المدرس الأول في الإشراف على قسم من أقسام المدرسة.
- المساهمة في الأنشطة المدرسية المختلفة.
- المشـاركة في عضـوية اللجـان والمجـالس المدرسـية وفـق لوائحهـا وتكليفات مدير المدرسة.

مستحدثات التنظيم المدرس

تمشيا مع المتغيرات والمستجدات المختصة والتربوية أصدرت وزارة التربية والتعليم خلال لـ5 أعوام السابقة بعض القرارات التي تميزت في البيئة التنظيمية للمدارس المصرية من خلال استحداث بعض الوحدات المدرسية التي لم تكن موجودة من قبل حتى تتناسب مع تلك التغيرات.

الوحدات المدرسية

مجموعه من التنظيمات المدرسية التي أنشأت للقيام ببعض الوظائف والمهام المستحدثة في المدارس المصرية من أجل استثمار مواد المدرسة وإمكاناتها وتحسين العملية التعليمية مثل:

1ـ وحدة التدريب والتقويم

هدفها تدريب المعلمين أثناء الخدمة ورفع كفايتهم لأداء أدوارهم بفاعلية مما يؤدى لتحسين العملية التعليمية.

تتشكل هذه الوحدة من:-

- أحد الوكلاء.
- العائدين من البعثات الخارجية.
- المدرسين والمشرفين بالمدرسة طبقا للأقدمية والكفاءة.

تختص هذه الوحدة بـ:-

- تخطيط وإعداد البرامج التدريبية للعاملين.
- تنفيذ تلك البرامج.
- تبادل وتنمية المهارات الفنية للعاملين.

وقد تم تغيير اسم هذه الوحدة إلى وحدة التدريب والتقويم وأضيفت لها اختصاصات:-

- تقويم جميع أنواع التدريب.
- تقويم جميع نواحي العملية التعليمية.

2ـ الوحدة المنتجة:

تهدف إلي جعل المدرسة منتجه لتحقيق التمويل الذاتي والإدارة الذاتية, كما تهدف إلى استثمار مواد المدرسة وإمكاناتها المتاحة وزيادة مواردها المالية من خلال أنشطة إنتاجية تعود بالنفع على الطلاب و العاملين.

تتشكل هذه الوحدة من:-

- أحد الوكلاء.
- مجموعه من العاملين الذين يقومون بتوجيه الأنشطة المختلفة مثل(التربية الفنية – الزراعية – الاقتصاد المنزلي).

ففي بداية كل عام توضع خطة لعمل الوحدة المنتجة بالمدرسة وما تنوي كل أسرة من أسر النشاط عمله وإنتاجه فيما يتصل بالنشاط الخاص بها، ويتم توزيع الأرباح على التنظيم المدرسي.

3ـ وحدة المعلومات والإحصاء:

لمسايرة العصر المعلوماتي والتكنولوجيا الحديثة تشكل هذه الوحدة من:-

- أحد الوكلاء بالمدرسة.
- أحد العاملين المجيدين للحاسب.
- عدد من العاملين والسكرتارية.

تهدف هذه الوحدة إلى تحقيق نظام شامل ومتكامل للمعلومات يلبي كل متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من المعلومات والبيانات الداعمة لاتخاذ القرار بصوره دقيقة وسريعة.

اختصاصات هذه الوحدة:-

- تجهيز وتدقيق إدخال البيانات اللازمة لنظام المعلومات.
- تسجيل جميع ما يطرأ من تغيير على بيانات التلاميذ والعاملين بالمدرسة.
- صحة ودقة البيانات ومطابقتها بالواقع.
- الحفاظ على أمن البيانات وسريتها.

- القيام بالإجراءات اللازمة لعمل نسخ الحفظ وخلافه.
- إتباع كل التعليمات الصادرة من الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي بهذا الشأن.

الفصل الثالث

3

الإشراف التربوي في المدارس والمنشآت الدراسية

مقدمة

يعد الإشراف التربوي أحد الركائز الأساسية في تطوير العمل التربوي، وتنبع أهميته من حاجة المؤسسات التعليمية لتطوير العملية التعليمية وضمان نجاحها في تحقيق أهدافها وصولاً لمخرجات جيدة.

ويسعى الإشراف التربوي لمساعدة كل من له صلة بالعملية التعليمية خاصة المعلمين.

أولاً: مفهوم الإشراف التربوي

لم يتفق العلماء حول مفهوم محدد للإشراف التربوي لذا تعددت هذه التعاريف ومنها:

- نشاط موجه لخدمة المعلمين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم على أكمل صورة.
- خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم.
- الإشراف التربوي عملية منظمة مخططة تهدف إلى تحسين المنتج التعليمي من خلال:
  - تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين وجميع أفراد المجتمع المدرسي.

- تهيئة الظروف المناسبة للتدريس الجيد.

- عملية قيادية تعاونية منظمة تعني بالموقف التعليمي بجميع عناصره (مناهج – وسائل وأساليب – بيئة تعليمية – معلم – طالب) وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسين التعلم وتحقيق أفضل للأهداف.

وبناء عليه:

- الإشراف التربوي يشمل التخطيط للعملية التعليمية.
- يبتعد الإشراف كثيراً عن مفهوم التفتيش الذي يركز على تصيد الأخطاء.
- يتجاوز الإشراف التوجيه الفني الذي يقف عند حدود متابعة عمل المعلمين ومحاولة تصحيح ممارستهم من خلال توجيه النصيحة لهم.
- الإشراف التربوي عملية تعاونية طرفاها المشرف والمعلم وتهدف إلى مساعدة المعلم على تحقيق أهداف التعليم وبذلك يصبح الإشراف وسيلة لتطوير العملية التعليمية.

ثانياً: تطور مفهوم الإشراف التربوي

يمكن تميز ثلاث مراحل أساسية لتطور الإشراف التربوي:

المرحلة الأولى: الإشراف التربوي كتفتيش

تعتمد هذه المرحلة على قيام المفتش بعملية تفتيش على المعلمين هـدفها معرفـة عيوب وجوانب الضعف لدى المعلمين ليس من أجل الاطلاع بل من أجل العقـاب والتأنيب وتصيد الأخطاء.

وكان الأسلوب الأكثر إتباعاً هو امتحان التلاميذ في المادة التي يعلمها المعلـم لبيـان كفاءته في تلقينه لهذه المادة.

ومن ثم لم يكن للمعلم دوراً إيجابياً في العملية التعليمية وكان التركيز على سـلوك المعلم داخل الفصل وخاصة ما يرتبط بضبط النظام وأساليب تلقين المادة.

يقوم هذا الأسلوب على عدة افتراضات:

- أن المفتش يفوق في إعداده ومؤهلاته سائر المعلمين من هنـا يحـق لـه أن يعلم كيف يدرسون وماذا يدرسون.
- هناك طـرق معينـة ناجحـة للتـدريس، يعرفهـا المفـتش وحـده، وتـتلخص مسئولياته في تقديمها للمعلمين بشكل أوامر مفروضة عليهم.

- المفتش كان يهمل سائر العوامل المؤثرة في الموقف التعليمي مثل المنهج والمبنى والمجتمع المحلي وحاجات التلميذ، ويركز فقط على المعلم باعتباره الحلقة الضعيفة في البرنامج التعليمي.
- المفتش هو صاحب السلطة الأول، فهو الذي يصدر الأوامر، لأنه هو الذي يعرف أسس التعليم الناجح لذلك كان يعتمد المفتش أسلوب القسوة والتسلط ومفاجأة المعلمين وعدم احترام آرائهم.
- يتم تقويم عمل المعلم من خلال نتائج التلاميذ من أجل معرفة العيوب والأخطاء بصرف النظر عن تقديم مقترحات إيجابية للإصلاح.

المرحلة الثانية: الإشراف التربوي كتوجيه وتدريب

مع ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة تغيرت النظرة إلى المفتش وعلاقته بالمعلم، فأصبح التركيز على إيجاد علاقات إنسانية طيبة بين المشرف والمعلمين من أجل إثارة دافعيتهم نحو العمل.

وهكذا دخل الإشراف مرحلة جديدة تعترف بأهمية التدريب والإرشاد والتوجيه للمعلمين بدلاً من العقاب والتأنيب وتصيد الأخطاء.

وعلى الرغم من أن هذه المرحلة اعترفت بالحاجات الفردية للمعلمين كأساس لتحسين العملية التعليمية إلا أنها مازالت ترى أن المستويات الإدارية العليا

(الموجه) تعرف أحسن من غيرها وأنها المسئولة عن تحديد الأساليب العلاجية دون الاعتراف بمشاركة المعلمين وكافة العناصر الخاصة بالموقف التعليمي.

المرحلة الثالثة: الإشراف التربوي كعملية ديمقراطية شاملة

إن التطور الذي حققته العلوم السلوكية في مجالاتها المختلفة، مضاف إليه تطور النظرة الشاملة للعملية التعليمية، أدى إلى تغير النظرة إلى الإشراف التربوي، حيث أصبح الإشراف في هذه المرحلة عملية ديمقراطية شاملة، فقد تطور الإشراف من اهتمامه بالمعلم إلى اهتمامه بالموقف التعليمي الشامل باعتبار المعلم أحد عناصر هذا الموقف.

وبعبارة أخرى بدلاً من أن يكون الهدف هو إحداث التغيير في سلوك المعلم التعليمي فقط، أصبح الهدف إحداث التغيير الشامل في جميع عناصر الموقف التعليمي.

ولقد ساعد على تطور الإشراف على هذا النحو عدة أمور من أهمها:

- الاعتراف بأن التربية نظام اجتماعي ديمقراطي، لذلك صار الإشراف جزء أساس من هذه العملية.

- الاعتراف بأن التغيير مبدأ كوني يـؤثر عـلى جميـع أوجـه الحيـاة والتنظـيم الاجتماعي لذلك لم يعد التغيير التربـوي شـيئاً ضروريـا فقـط بـل إنـه أمـر مرغوب فيه.
- الاعـتراف بـأن الإشراف التربـوي عمليـة اجتماعيـة تـرتبط بالديمقراطيـة والتعاونية من هنا صار الأخذ بالتخطيط الجمعي، وجماعيـة صـنع القـرار والتعاون بين الجميع كلها أمور أساسية للإشراف التربوي الناجح.
- إقرار أن الوظيفة الأساسية للإشراف التربوي تتمثل في القيادة لذا يجـب أن يمتلك المشرف مهارات القيادة وما يرتبط بها من علاقات إنسانية.
- التسليم بـأن تحسـين العنـاصر المختلفـة للعمليـة التعليميـة هـو الهـدف الأسمى للعملية الإشرافية ويشمل هذا تحسين أداء المعلم، المنهج، المبنـى، الإدارة وغيرها من العناصر.
- أن احترام شخصية جميع المدخلات البشرية للعملية التعليمية من معلـم، طالب، مشرف، إدارة، من الأمور الأساسية لنجاح الإشراف التربوي ويتحقق ذلك بمشاركة الجميع في عمليات صنع القـرار، وإتاحـة فـرص النمـو التـي أمامهم.

- توفير مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة أساسه الحرية والإنسانية والثقة والمشاركة.

ثالثا: أهداف الإشراف التربوي

الإشراف التربوي عملية تعاونية تشخيصية علاجيه, فالمشرف يعمل على تشخيص الموقف التعليمي لإبراز ما فيه من جوانب قوة وضعف ثم توجيه العملية لعلاج جوانب الضعف وتدارك الخطأ.

وهو يهدف إلى:

1ـ مساعدة المعلمين على الوقوف على أحسن الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس موادهم و اطلاعهم على كل جديد في مجال تخصصهم.

2ـ الكشف عن حاجات المعلمين وتكوين علاقات إنسانية طيبة بين أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة والمشرفين والتلاميذ.

3ـ احترام شخصية المعلم وقدراته الخاصة ومساعدته على أن يصبح قادراً على توجيه نفسه ذاتياً وتحديد مشكلاته وتحليلها.

4ـ مساعدة المعلم على تقويم أعمال تلاميذه, وتقويم نفسه أيضاً, و الاستفادة من البيئة المحلية و التعرف على مصادرها المادية والبشرية.

5ـ توجيه المعلم وإرشاده, ومعاونته على فهم خصائص نمو التلاميذ في المرحلة التعليمية التي يعمل فيها وحاجاتهم وطرق إشباعها ووسائل حل مشاكلهم باستخدام الأساليب التربوية الحديثة.

6ـ إشعار كل من المعلم والمشرف بأنهما يعملان معاً ومهمتهما التعاون على تحقيق أهداف المدرسة في مناخ يسوده الاحترام المتبادل ويمكنهما علاج العديد من المشكلات والتغلب على العقبات التي تحول دون تحقيق أهداف المدرسة.

7ـ الوقوف على الجوانب الايجابية والسلبية في المقررات والكتب المقررة ونقدها وصولاً إلى طرق للتغلب عليها ومعالجتها.

8ـ مساعدة المعلمين على تتبع نتائج البحوث التقنية والتربوية ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة من البحوث, ولابد للمشرف أن يولد عند المعلمين حب الإطلاع والدراسة والتجريب لضمان النمو المهني للمعلم.

9ـ رفع مستوى الأداء بالمدرسة عن طريق توثيق الصلة بينها وبين جهات الإشراف ومساعدتها في الحصول على احتياجاتها.

10ـ التأكد من صحة تطبيق الإجراءات النظامية بالمدرسة.

11ـ إيجاد بيئة عمل تربوية اجتماعية سليمة متفاعلة بالمدرسة.

12ـ مساعدة المدير على تنسيق و تفعيل العمل الإشرافي بالمدرسة.

رابعا: خصائص واتجاهات الإشراف التربوي

1ـ الإشراف التربوي عملية قيادية لـذا يجـب أن يتصـف المشرف التربـوي بالقـدرة على التأثير في كل من يتعامل معهم في الميدان التربوي، كـما يجـب أن يكـون هـذا التأثير ايجابي قائم على التعاون البناء وتنسيق الجهود.

2ـ الإشراف التربوي عملية فنية متخصصة تتطلب نمـواً مسـتمراً لكـل مـن المشرف والمعلم والمدير والطالب, لذا يجدر القـول بـأن المشرف هـو المـؤثر في نمـو المعلـم والمؤثر في نمو الطالب.

3ـ الإشراف التربوي وسيلة لتحقيق أهداف التربية.

4ـ الإشراف عملية ديمقراطيـة تقـوم عـلى التعـاون والاحـترام المتبـادل بـين المعلـم والمشرف للنهوض بالعملية التربوية والتعليمية.

5ـ الإشراف عملية شامله تهتم بعملية التعلـيم والـتعلم بمحاورهـا الثلاثـة: المعلـم والطالب والمنهج بالإضافة إلى البيئة المدرسية والإدارية.

6ـ الإشراف وسيلة لتقديم خدمات اجتماعية ويجب على المشرف أن يقوي علاقتـه مع المعلمين ويتعاون معهم بتوثيق علاقات المعلمين بـالطلاب ليقويهـا ويـدعمها، كما أنه لابد من مد جسـور التعـاون بـين المشرف والإدارة المدرسـية ليـنعكس كـل ذلك على العملية التربوية.

7ـ المشرف التربوي قائد تربوي يؤثر تأثيراً ايجابياً في المنظومة التربوية برمتها.

خامسا: أسس ومبادئ الإشراف التربوي

يقوم الإشراف التربوي على أسس ومبادئ لا غنى عنها للمشتغلين فيه عن فهمها وإدراكها وهي:

1ـ الأسس الفلسفية:

يقوم الإشراف على مبدأ مؤداه أن الإنسان حر بحيث يمكنه أن يحدد أهدافه ويعمل على تحقيقها, ووظيفة المشرف ليست في جوهرها سوى مساعدة الفرد على القيام بذلك بتقديم المعونة الفنية التي تساعده على تحقيق الغرض الذي ينشده.

2ـ الأسس النفيسة (السيكولوجية) وهي:

- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد من حيث قدراتهم واستعداداتهم ومميزات شخصيتهم.
- مراعاة نمو الشخصية الإنسانية مراعاة تامة حيث أن جوانب الشخصية المختلفة تؤثر في بعضها البعض.
- مراعاة إشباع حاجات المعلمين والطلاب مع الآخذ في الاعتبار مستوى النضج والأصول الثقافية والقيم الاجتماعية.

- تعد عملية الإشراف عملية تعلم ليستفيد منها الطالب والمعلم وتعميم ما اكتسبه من خبره على المواقف الجديدة التي تعترض سبيله والتحديات التي تتطلب حلاً.

3ـ الأسس التربوية:

تعد عملية الإشراف عملية متممه ومكمله لعملية التعليم والتعلم ولا يمكن الفصل بينهما لأن من شروط عملية التعلم الجيد أن تهتم بعملية التوجيه والإشراف, كما أن عملية الإشراف يمكن الاستفادة منها في تطوير المناهج وطريقة التدريس, كما انه يمكن أن تستغل عملية الإشراف المنهج والنشاط المدرسي لتحقيق أهدافها.

كما أن تعاون المشرف مع المدرسين القائمين على شؤون المدرسة من الأمور الضرورية لإنجاح عملية الإشراف وتنشيط العملية التربوية بصفة عامة.

سادسا: المشرف التربوي (اختياره - مهامه - مهاراته)

أـ معايير اختيار المشرف التربوي:

لا بد أن يدرك المشرف حاجات الإشراف, والإمكانات المتاحة له, والواجبات المطلوبة منه, وهذا يقتضي أن تتوافر فيه صفات خاصة تتعلق بشخصيته و باستعداده العلمي والمهني وقدراته وطريقة تعامله مع الجماعة وكفايته للقيام بعمل

قيادي, **فيجب أن تتوافر في المشرف التربوي المعايير و الخصائص الشخصية التالية:**

1ـ الحصول على درجة الماجستير في الإشراف التربوي.

2ـ حصوله كحد أدنى على دوره في الإشراف التربوي لمدة فصل دراسي قبل مزاولته المهنة.

3ـ أن يكون تربوياً و منتظماً في أثناء الدراسة للحصول على الدرجة الجامعية.

4ـ قوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين مع التحلي بالأخلاق السامية.

5ـ العلاقات الإنسانية الإيجابية.

6ـ المظهر المناسب مع اللياقة الصحية.

7ـ القدرة على اتخاذ القرارات البنّاءة التربوية.

8ـ الشجاعة – الصبر – قوة الإرادة والمثابرة على العمل.

9ـ أن يكون قد مارس التدريس عملياً في الفصول الدراسية لمدة لا تقل عن خمس سنوات.

وقبل اختيار المشرف لا بد أن تتوافر فيه معايير وأسس وقواعد تربوية هي:

1ـ أن يكون لديه القدرة على العمل المستمر لتنمية عمل المعلمين.

2ـ أن يكون قادراً على استخدام الأساليب الديمقراطية.

3ـ أن يكون مخلصاً وصريحاً معتمداً على نفسه لدية القدرة على الابتكار والإبداع.

4ـ أن يكون متخصصاً في المادة التي يشرف عليها ليشترك في وضع المناهج والبرامج التي تحقق حاجات التلاميذ.

5ـ القيام بإعداد النشرات التربوية المبتكرة.

6ـ عقد ندوات تربوية مع مدّرس مادته.

7ـ أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية مع تأهيل تربوي وخبرة.

8ـ اقتراح وعمل وسائل تعليمية مفيدة وإجراء تجارب تربوية.

9ـ الإسهام في تطوير الأبحاث التربوية.

ب ـ مهام المشرف التربوي:

- تقديم يد العون والمساعدة لتحسين عمليتي التعليم والتعلم.
- مساعدة المعلم لفهم أهداف التعليم والمدرسة والمادة التي يقوم بتدريسها ومعرفة كيفية صياغة الأهداف التعليمية وطرق تحقيقها.
- دراسة العوامل التي تعوق عملية التعلم لدى الطالب في المدرسة.
- دراسة الطرق التربوية الجديدة المتعلقة بالمنهج.

- تحفيز المعلم على التفكير والتجربة على أسس علمية سليمة والمثابرة على الإطلاع والبحث.
- دعم التعاون الجماعي بين المعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة.
- تشخيص مجالات الإبداع والميول لدى المعلمين والعمل على تنميتها وترشيدها.
- العدالة في توزيع الكفايات على المدارس.
- متابعة إنجاز الطلاب والعمل على تقويمه وتنميته.
- متابعة المعلمين وتقويمهم وإرشادهم إلى الطرق الصحيحة.

ج ـ مهارات المشرف التربوي:

1ـ المهارات القيادية الديمقراطية

النظام المدرسي يقوم بالدرجة الأولى على الديمقراطية في التعامل مع الآخرين, وإيماناً بديمقراطية التعلم لابد للمشرف من إيجاد الفرص للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار خاصة ذات الصلة بالمعلم.

كما يجب منحه درجة من الحرية تمكنه من أداء مهامه ومسؤولياته ومن الأدوار المهمة للمشرف السعي إلى بناء جو من الثقة مع المعلمين وتبادل الود والمحبة والتقدير والاحترام للمعلمين واحترام وجهات نظرهم.

2ـ المهارات الإنسانية

العمل المدرسي عمل إنساني في المقام الأول ويعد من أصعب الأعمال حيث يتم التعامل مع كائن حي له ميوله ورغباته, واحتياجاته من جانب المعلم والمتعلم. لذا يجب على المشرف العمل دائماً على احترام شعور المعلم وعواطفه واتجاهاته وأن يكون له عون مساند في قضاياه التعليمية والخاصة على حد سواء.

3ـ مهارات تقويم حاجات الطلاب

المشرف المتميز هو الذي يعمل دوماً على تدريب المعلم على تشخيص احتياجات الطلاب و الوسائل المتاحة لإشباع هذه الاحتياجات، بالإضافة إلى اطلاعه على وسائل التحصيل المختلفة بالاختبارات المختلفة وإدراك الجوانب الإيجابية والسلبية لهذه الاختبارات وكيفية بنائها ومدى صلاحيتها وكذلك تلخيص نتائجها.

4ـ مهارات تطوير النمو المهني للمعلم

من المهام الأساسية للمشرف العمل على تطوير النمو المهني للمعلم من خلال:

- تقديم البرامج التدريبية لتنمية مهاراته.
- مساعدته في التعرف على مصادر المعلومات واستخدام التقنيات الحديثة للحصول على المعلومات.
- التواصل مع قواعد المعلومات والشبكة العنكبوتية.

- دعم المعلم بكل جديد في مجال تخصصه.

5ـ مهارات المناهج الدراسية

لابد للمشرف من معرفة الصفات الواجب توافرها بالمنهج الجيد ومعرفة مقوماته وكذلك التقويم المستمر للمنهج والقدرة على تشخيص مشكلات المنهج في الميدان وكيفية التغلب عليها، والقدرة على ربط المقررات ببعضها والسعي لتذليل مصاعب المنهج وتبسيط مصطلحاته العلمية وصياغتها في لغة سهلة يمكن فهمها والتعامل معها.

6ـ مهارات العملية التعليمية

تطوير العملية التعليمية المهمة الأساسية للمشرف التربوي يبذل كل الجهود للعمل على تطويرها وتفعيلها **وهذا المجال يحتاج لكفايات عالية في:**

- اختيار الوسائل التعليمية المناسبة.
- صياغة الأهداف السلوكية المناسبة لكل درس في صورة إجرائية قابلة للقياس.
- إيضاح وسائل التقويم المختلفة.
- التمكن من تعريف المعلم أنواع الأسئلة ومستواها.
- تدريب المعلم على مهارات إدارة الصف.

- إبراز الأنـشـطـة اللازمة لكل درس.
- القدرة على إبراز المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنهج من خـلال القيـام بالدروس النموذجية.

7ـ مهارات علاقة المدرسة بالمجتمع

تقع على عاتق المشرف التربوي مسئولية إيضاح البرامج التعليميـة في المدرسـة ثـم التحدُّث لأولياء الأمور عن المشـكلات التـي تواجـه المدرسـة والـدور المنشـود مـن أولياء الأمور لتذليل هذه المشكلات، وتوعية المعلم بدوره القيادي في بناء المجتمـع من خلال بنـاء المـواطن الصـالح القـادر عـلى تخطـي الصـعاب في حياتـه العمليـة والتعامل معها بفاعلية قصوى ووضع بعض البرامج التعليمية التي تزيد من فاعلية مشاركة أولياء الأمـور بفاعليـة في تحقيـق أهـداف المدرسـة، وخلـق روح التعـاون البنـّاء الذي يدعم عملية التعليم والتعلّم ويزيد من فاعلية التحصيل الطلابي.

8ـ مـهارات التّـقـويـم

إن تقويم المعلِّم عملية في غاية الصعوبة وتحتاج إلى كفاءات عاليـة وتعتمـد عـلى معايير تقويم مقننة واضحة الأهداف وقابلة للقياس.

وإن تقـويم المعلـم يعتمـد بالدرجـة الأولى عـلى تقـويم عمليـة التعلـيم والـتعلّم والسعي إلى تحسينها وتطويرها.

وحتى تصبح عملية تقويم المعلم ذات فعالية قصوى نفضل التركيز على الجوانب الايجابية بالدرجة الأولى ثم إيضاح السلبيات وتصويبها والعمل على تقديم الطرائق اللازمة لمعالجة القصور والشروع في وضع الحلول المناسبة لآلية الاحترام المتبادل والثقة بين المشرف والمعلم مع احترام وجهة نظر المعلم والحرص على الاتفاق بالإجماع على السلبيات وطرق حلها.

9ـ مهارات الاتصال التربوي

تعتمد العملية التعليمية بالدرجة الأولى على مستوى فاعلية قنوات الاتصال الجيد وإنه لمن الضروري جدًا أن يتيقن المشرف مهارات الاتصال الجيد وهو الاتصال الذي يعتمد على قنوات اتصال ملائمة.

فمن خلال هذا النوع من الاتصال الذي يسمح بتدفق المعلومات من المشرف إلى المعلم وكذلك من المعلم للمشرف حيث يتيح ديمقراطية الحوار التي قد يحيد عنها المعلم من خلال الاتصال المساعد, وبذلك يخلق جوًا من التفاهم والتفاعل المتبادل في العملية التعليمية.

10ـ مهارات التدريب

من المهارات الأساسية للمشرف التربوي القدرة على تعميم الحقائب التدريبية اللازمة لتطوير مهارات المعلم التعليمية في جميع جوانبها مرتكزًا على أحدث

أدبيات الإشراف التربوي ومجالات تطوره حسب المرحلة التعليمية المحددة حيث أن كل مرحلة لها تدريب مستقل وتعتمد على الفئات العمرية لكل منها ولكل مرحلة لها عملية تعليمية مختلفة وفئة محددة من المعلمين ويكون المشرف قادرًا على جمع المادة العلمية اللازمة التي تحقق أهداف كل حقيبة وتلبي احتياجات المعلمين المهارية وأن يكون المشرف قادرًا على تنفيذ هذه الحقائب وتقويمها بفاعلية.

11ـ مهارات التخطيط

تتمثل هذه المهارات في مساعدة المعلمين في:

- وضع الخطة السنوية.
- إعداد الخطة اليومية للدرس.
- وضع خطط الأنشطة الخاصة بالمادة.
- القدرة على مساعدة مدير المدرسة في وضع الخطة السنوية للمدرسة وخطط الأنشطة المتنوعة في توزيع جداول المعلمين.
- القدرة على التخطيط للدورات التدريبية العملية والطويلة بما يحقق الأهداف المرجوة.

سابعا: أنماط الإشراف التربوي

يمكن تصنيف الإشراف التربوي على النحو التالي:

أـ فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية

1ـ النمط السلطوي

يقابل التفتيش التقليدي الـذي اختفـت صـورته في كثـير مـن الأنظمـة التعليميـة, ويهتم بالتطبيق الحرفي للأوامر, كما انه يتأثر بشخصية المفتش ومزاجه الفردي.

2ـ النمط الجماعي

يأخذ صورة اللجـان الفاحصـة، بمعنـى أن المشرفـين يشـتركون في عمليـات التقيـيم كفريق عمل يزور المدرسة أو المعلم ويشارك جميع أفراد الفريق في دراسة أوضـاع المدرسة وأحوال المعلم، ويقدموا تقرير موحد يعكس محصلة وجهات النظر.

3ـ النمط التشاوري الإرشادي

يستهدف هذا النمط مساعدة المعلمين على النمو في المهنة، ومسـاندتهم لتحقيـق أهداف عملية التـدريس، ويتبنـى المشرفـون في هـذا الـنمط مبـدأ وحـدة العمـل التربوي وتكامله، ويعتمدون على توظيف خبراتهم في خدمة المعلم ومساعدته من خلال محاوراته وتقديم القدوة والنموذج دون التقليل مـن شـأن المعلـم وقدراتـه ووجهات نظرة.

4ـ النمط السلبي

يعتقد فيه المشرف أن الحرية المطلقة تؤدي إلى النجاح وعلى ذلك فهو يمنح كل من يعملون معه الحرية, حيث يفعل كل فرد ما يشاء بطريقته الخاصة, فتعيش الجماعة في فوضى لا يتحقق فيها مفهوم الضبط الجماعي لأنها لا تعمل على تنظيم محدد.

وهذا المشرف لا يؤمن بأن كل فرد من العاملين معه مسئول عن نفسه في أداء عمله دون نقد أو توجيه.

ب ـ أنماط الإشراف فيما يتعلق بالغايات والوسائل

1ـ الإشراف الوقائي

يسعى إلى الوقاية من الخطأ قبل الوقوع فيه, حيث يقوم المشرف بمساعدة المعلمين لتمكينهم من التكيف مع المواقف العملية من خلال خبرته لذلك يجب أن يكون المشرف قارئ ومطلع جيد لمجالات عديدة, ويستفيد المشرف من خبراته كمعلم قبل انتقاله للعمل بالإشراف, لذا فهو يستطيع تقدير الصعوبات والمشكلات المتوقع حدوثها.

2ـ الإشراف التصحيحي

يهدف إلى معالجـة الأخطـاء التـي تظهـر عـلى الأداء وفي ممارسـات المعلـم داخـل الفصل, فلا تقف عند حد معرفة الخطـأ، إنمـا اكتشـافه وتصـحيحه حيـث يلاحـظ المشرف في زيارته الميدانية للمعلمين في المدرسة بعض الأخطاء (في الإعداد للخطـة، في الطريقة، الاستعانة بالوسائل)

وبمقـدور المشرف أن يسـاعدهم في تصـحيح مثـل هـذا الخطـأ بالتحـاور معهـم وتعريفهم البدائل المناسبة.

3ـ الإشراف البنائي

ينتقل فيه الإشراف من مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء, حيث يـتم الانتقـال مـن مرحلة تحديـد الأخطـاء والتنبيـه إلى البـدائل التـي يمكـن إحلالهـا محـل السـلوك الخاطئ ولا تقتصر على ذلك بل تتعدى ذلك إلى:

- إشراك المعلمون مع المشرف في الرؤيـة الجيـدة لما يجـب أن يكـون عليـة التدريس الجيد.
- تشجيع النشاطات الايجابية وتحسين وتطوير الممارسات الحالية.
- إثارة روح المنافسة بين المعلمين وتوجيهها لصالح العمل التربـوي وتشـجيع النمو المهني والمعرفي لديهم.

4ـ الإشراف الإبداعي

يعتمد هذا النمط على الإيمان بإمكانيات المعلمين والثقة بقدراتهم على تطوير أنفسهم وإحداث نقلة نوعية في مجال العمل التعليمي من خلال تجريب طرائق جديدة واستنباط وسائل مميزة وأساليب خلاقة في إدارة الفصل وإجراء الاختبارات وتصحيحها.

وتكون مهمة المشرف هنا هي تشجيع المعلمين وحثهم على الابتكار للأفكار والطرق الجديدة لتطوير العملية التعليمية لذا يجب أن يتصف المشرف بالآتي:

- مرونة التفكير.
- الصبر والباقة.
- الثقة بقدراته المهنية مع التواضع.
- فهم الآخرين.
- الإيمان بقدرات الآخرين والرغبة في التعلم منهم والاستفادة من تجاربهم.

ويعد هذا النمط من الأساليب الجيدة التي تعمل على تحرير العقل والإرادة وإطلاق طاقات المعلمين لاستغلال قدراتهم ومواهبهم في تحقيق الأهداف.

ثامنا: أساليب الإشراف التربوي

يعـد الإشراف التربـوي عمليـه نقديـة للموقـف التربـوي تـرتبط بـالواقع التربـوي بالمدرسة، ومدى مناسبة الوسائل والتجهيزات، وصلاحية المبـاني المدرسـية لتحقيـق الأهداف، لذا تتنوع الأساليب التي يعتمد على استخدامها في الإشراف ويرجع ذلـك إلى:

- طبيعة الهدف الإشرافي.
- طبيعة حاجات المعلمين المهنية و الشخصية.
- طبيعة الإمكانات المادية و البشرية المتوفرة بالمدرسة وخارجها.
- كفايات المشرف التربوي وإمكانياته.

وفيما يلي بعض تلك الأساليب:

1. **الزيارات الصفية:**

من أقدم أساليب الإشراف، وفيها يقوم المشرف بزيارة المعلم في فصله أثناء تنفيـذه لفعاليات درسه مع التلاميذ (تدريس ـ امتحان ـ نشاط).

وفيها يتم ملاحظة سير تنفيذ الدرس وأخـذ ملاحظـات عـن أداء المعلـم ومسـتوى تحصيل الطلاب ثم مناقشة المعلم حول فعاليات الدرس.

ويعد هذا الأسلوب من أنسب الأسـاليب لتحسـين أداء المعلـم وإكسـابه المهـارات المهنية وذلك للأسباب الآتية **(مزاياها):**

- التقاء المشرف بالمعلم مباشره وجهاً لوجه.
- الإلمام بمشكلات المعلم الشخصية والمهنية ودراستها.
- التعارف وإزالة الحواجز بين المعلم والمشرف.
- تبادل الآراء والمعلومات الخاصة بالتعليم.

لذا تعد الزيارة الصفية فرصة للمشرف للاطلاع على عمل المعلم والطالب والوسائل والأدوات التي تستخدم في عملية التعليم.

أنواع الزيارات الصفية:

1. **الزيارة المفاجئة للمعلم**

وهي قليله الحدوث في الوقت الحالي وإنما تنشأ نتيجة التذمر من أحد المعلمين من قبل إدارة المدرسة أو التلاميذ أو أولياء الأمور فيقوم المشرف بمثل هذه الزيارة مرة أو أكثر لدراسة أحوال المعلم والتأكد من صحة الشكوى وتعد هذه الزيارة تفتيشية وليست توجيهية، وهي لا تخدم المعلم ولا عملية التعليم.

2. **الزيارة المبرمجة (المخططة)**

زيارة تخدم غرضين أساسيين:

1ـ المعلم في الحصول على خدمة التوجيه.

2ـ تقويم عمل المعلم.

وهذه الزيارة هادفة ومخططة

3. الزيارة الغير مبرمجة

تتم بناء على رغبة المعلم وطلبه هو أو المدير بسبب حاجة المعلم إلى المساعدة في موقف تعذر على المعلم إيجاد حل له، أو تأتي بناء على طلب المشرف نفسه بسبب حاجته للاطلاع على أسلوب مميز يتبعه المعلم بغرض نقل التجربة إلى مدارس أخرى.

بعض الاعتبارات التي يجب مراعاتها لنجاح الزيارة الصفية:

أ. الإعداد للزيارة الصفية (قبل الزيارة)

1ـ أن يتم تحديد أهداف الزيارة مسبقا.

2ـ مراجعة سجل الزيارات السابقة للمعلم لتقدير مدى استفادته من تلك الزيارة.

3ـ مراجعة المعلومات و الآراء التربوية التي تخدم غرض الزيارة.

4ـ الحصول على معلومات كافية عن المعلم الذي سيقوم بزيارته.

5ـ اختيار التوقيت المناسب للزيارة ومدتها (حصة دراسية).

6ـ إخبار المعلم بموعد الزيارة قبل تنفيذها بيوم أو اثنين ليستعد المعلم.

7ـ توفير مناخ من الطمأنينة والثقة بين المعلم والمشرف ليؤدي أداء طبيعي.

8ـ توزيع الزيارات الصفية للمعلم الواحد على مدار السنة الدراسية توزيع متوازن.

9ـ أن يلتقي المشرف بالمعلم قبل بدء الزيارة للاتفاق على إجراءاتها.

ب. إجراءات أثناء الزيارة الصفية

1ـ أن يدخل المشرف برفقة المعلم الذي يقدمه للتلاميذ أو يترك المعلم يـدخل أولاً بمفرده ليرتب دخول المشرف للفصل بهدوء.

2ـ ألا تظهر على المشرف أشكال من عدم الرضـا والتـوتر أو القلـق إذا شـاهد مـن المعلم ما يدعو لذلك.

3ـ المحافظة على السير الطبيعي للدرس فلا يقـاطع المشرف المعلـم ولا يتـدخل في الدرس لأي سبب إلا إذا جرى الاتفاق بينه وبين المعلم مسبقاً على المشاركة وذلـك لتفـادي عوامـل التشـتت التـي يمكـن أن تحـدث سـواء للمعلـم أو الطالـب، كـما يستحسن أن يبقى المشرف في داخل حجرة الدراسة لحـين انتهـاء الحصـة حتـى لا يؤثر سلباً على موقف التلاميذ تجاه المعلم.

4ـ أن يعبر المشرف عـن مشـاعر الرضـا لأداء المعلـم الجيـد بـالكلام الصـحيح أمـام التلاميذ تجاه المعلم تشجيعاً وتعزيزاً له.

5ـ أن يتم تسجيل الملاحظات المهمة داخل الفصل دون لفت انتباه التلاميذ لـذلك ويفضل بعض التربويين تأجيل تدوين الملاحظات عقب الزيارة مباشرة.

ج. بعد الزيارة الصفية

1ـ أن يلتقي المشرف بالمعلم بعد كل زيارة لمناقشة الموقف التعليمي حتى لا تتحول الزيارة لعملية تفتيش وتفقد وظيفتها التوجيهية.

2ـ أن يقوم المشرف مع المعلم بتحليل الموقف للتوصل إلى مقترحات تسهم في تحسين أداء المعلم.

3ـ أن يقوم المشرف بترتيب أفكاره قبل مناقشة الممارسات التدريسية للمعلم للكشف عن جوانب القوة وتدعيمها وجوانب الضعف ووضع العلاج لها بالإضافة إلى توقع ردود أفعال المعلم على ملاحظات المشرف.

4ـ أن يختار المشرف الكلمات المشجعة التي تدعم نقاط القوة لدى المعلم، كما يذكر نقاط الضعف.

5ـ أن يقتصر التحليل على جوانب محددة في الموقف التدريسي حتى لا يتبنى المعلم اتجاهاً سلبياً نحو عملية الإشراف.

6ـ أن يقوم المشرف بتدوين ملاحظاته على أداء المعلم في استمارة خاصة يتم الاحتفاظ بها وتنميتها باستمرار مع كل زيارة وهو ما يعرف بتقرير الزيارة.

وعلى الرغم من شيوع هذا الأسلوب إلا انه لم يعد الأسلوب المناسب الذي يجب الاعتماد عليه في عملية تغيير الواقع التعليمي وإنما يستخدم فقط في عملية تشخيص عوامل النقص في الأداء الصفي ليساعد في عملية التخطيط والتنفيذ.

2. ورشة العمل التربوي:

عبارة عن لقاء تربوي مخطط بين المشرف ومجموعة من المعلمين يقسموا لمجموعات لمناقشة مشكلة ما تواجه المعلمين في عملهم مثل صعوبة درس ما على الطلاب أو عدم توافر وسائل تنفيذ الدرس.

وتخرج كل مجموعه بورقة عمل مشتركة تعرض في اجتماع يضم كافة المعلمين والمشرفين المشتركين في الورشة لمناقشتها والاتفاق على توصيات بشأنها وتنتهي الورشة بتقرير نهائي يضم توصيات ومقترحات حول موضوع الورشة لتعميم الاستفادة منها في الميدان التربوي.

3ـ الدروس النموذجية:

وهي دروس يتم تنفيذها من قبل معلم متميز للطلاب أو للمشرف التربوي أمام المعلمين.

الهدف منها إطلاع الحاضرين من المعلمين أو المشرفين على طريقة تدريس معينة أو نموذج جيد في التدريس ويتم نقد الدرس من جميع الحاضرين لتحديد نقاط القوة والضعف ليستفيد الجميع.

وينفذ الدرس في مدرسة معينه ليحضرها زملاء المعلم أو من مدارس أخرى ثم يصور الدرس بعدد المعلمين ويوزع عليهم ولها أهمية ومردود تربوي على المعلمين.

4ـ زيارة المدرسة:

هدف المشرف فيها إطلاع المعلم على شتى النواحي التربوية في المدرسة ومرافقها وتجهيزاتها وأداء العاملين بها من معلمين وإداريين وطلاب وغيرهم ثم تقديم المشورة الفنية إن وجدت لإدارة المدرسة ورفع تقرير للجهات الأعلى مما يؤدي إلى تحسين العمل التربوي بها.

5ـ اللقاءات التربوية والاجتماعات:

يقوم فيها المشرف بعمل لقاء أو اجتماع دوري (مره كل شهر) مع المعلمين بغرض توجيههم و تحسين أدائهم التربوي، ولا يجب أن يكون المشرف هو المصدر الوحيد للمعلومات بل يجب إشراك المعلمين.

ويجب قبل بداية العام أن يلتقي المشرف مع المعلمين لمناقشة أهداف المادة وطرق تنفيذها وغيره.

6ـ النشرات والتعليمات:

يقوم فيها المشرف بتجديد المعرفة عند المعلمين عن طريق النشرات والكتب الجديدة التي تتصل بموضوع عمل المعلم وتضم الأفكار الهامة والمستخلصة من الكتب الحديثة ذات الصلة لاطلاع المعلمين عليها وإبداء ملاحظات بشأنها.

7ـ تبادل الزيارات بين المعلمين:

أحد أساليب الإشراف التربوي الذي يقصد به أن يقوم نفر من المعلمين بزيارة زميل له في الصف أو خارجه في مدرسته أو من مدرسة مجاوره لتحقيق أهداف محددة ضمن خطة محددة.

وفي هذه العملية يتفق معلمان أو أكثر على العمل معاً من أجل نموهم المهني ويكون ذلك من خلال القيام بزيارات صفية لبعضهم البعض ومن ثم نقل انطباعاتهم حول ما شاهدوه لبعضهم البعض وتحليل ذلك الموقف التعليمي وتبادل النصائح والإرشادات والتصورات لتطوير الممارسات التعليمية لأي منهم.

خصائص هذا الأسلوب:

1ـ العلاقة التي تربط هذا الفريق من المعلمين (اثنين أو أكثر) أكثر من مجرد تبادل عشوائي للزيارات الصفية وإنما هي عملية رسمية وذات بعد مؤسس.

2ـ اتفاق المعلمين على الزيارات يكون مرتين على الأقل في السنة الواحدة، ومن ثـم عقد اجتماع بعد (للتغذية الراجعة) كل زيارة صفية.

3ـ هذه العلاقـة التقويمية الإشرافيـة تخـص المعلمـين وحـدهم ولـيس للمـدير أو الإدارة حق التدخل في هذه العملية، ويقوم المشرف بتنظيمها.

4ـ الهدف الذي تسعى إليـه هـذه العمليـة هـو تحسـين وتطـوير مهـارات المعلـم التعليمية وليس لإصدار أحكام تقييمية تحدد مهاراته التعليمية أو رداءتها.

إجراءات تنفيذ برنامج إشراف الزملاء:

1ـ يقوم مدير المدرسة أو مساعده بتنظيم هذا البرنـامج ومـن ثـم مراقبـة تقدمـه بطريقـه غـير رسـمية أي أن نتائجـه لا تشـكل أي أسـاس في عمليـة تقيـيم المعلـم لاعتبارات إدارية أو وظيفية.

2ـ يجتمع المدير أو مساعده لتحديد الإطار العام للبرنامج (خطة العمل).

3ـ يضع المعلمون التنظيم النهائي لخطة العمل بناء عـلى هـذا الاجـتماع ومـن ثـم يتفقون على القيام بزيارتين صفيتين على الأقل لبعضهم البعض.

4ـ أن يتكون الفريق من معلمين أو ثلاثة.

ويمكن لهذا الأسلوب أن يتحقق على مستويات كثيرة:

- معلمو المادة الدراسية الواحدة.

- معلمو الصف الواحد.
- معلمو الصفوف المجمعة.
- معلمو المرحلة التعليمية.
- معلمو المدرسة الواحدة لغيرها من المدارس.
- زيارات حسب الحاجات الفردية للمعلمين.
- زيارات المعلمين القدامى للمعلمين الجدد.
- تبادل للزيارات على المستوى المحلي والقومي.

إيجابيات الإشراف بالأقران ومحاذيره:

أولاً: الإيجابيات

1ـ عملية تقويم الرفاق مناسبة جيدة للاشتراك مع الزملاء في الأساليب التعليمية.

2ـ تعزيز إيجابي لجوانب معينة في التدريس.

3ـ اعتراف كبير لمجهود المعلم وأقرانه.

4ـ فهم متزايد للطلاب.

5ـ معظم المعلمين يميلون إلى طلب النصح والإرشاد من زملائهم أكثر من غيرهم (المشرفين).

6ـ المعلمين يستطيعوا أن يزودوا بعضهم البعض بآراء ومعلومات مفيدة جداً دون الحاجة لتدريب طويل واستخدام نماذج وأدوات تقييم معقدة.

7ـ هذا الأسلوب يدعم علاقة الزمالة المهنية داخل المدرسة ويقويها.

8ـ ينمي بين الزملاء حب التعاون والمنافسة البناءة.

ثانياً: السلبيات

1ـ المعلمين غير المدربين لن يستطيعوا القيام بعملية إشرافيه أو تقويمية ذات مستوى عال كالمشرفين أو المدربين.

2ـ قد لا يكون هذا الأسلوب مرغوب فيه من منظور الربح والكلفة، فالمعلمون ينبغي لهم التفرغ بعض الوقت لزيارة بعضهم البعض أثناء التدريس.

3ـ قد توجد بعض العوائق التنظيمية بالمدارس تجعل تطبيقه ومن ثم نجاحه أمراً صعباً.

خلاصة القول أن المشرف التربوي عليه اختيار الأسلوب المناسب حيث أنه لا يوجد أسلوب واحد يناسب كل المواقف التعليمية، كما أنه قد يستخدم أكثر من أسلوب في الموقف الواحد.

ومن المقومات التي تحدد فعالية الأسلوب و نجاحه ما يلي:

1ـ مدى ملائمة الأسلوب الإشرافي للموقف التربوي والهدف منه.

2ـ مدى ملائمة الأسلوب الإشرافي لمشكلات المعلمين وحاجاتهم.

3ـ مدى ملائمة الأسلوب الإشرافي لنوعية المعلمين وخبراتهم وقدراتهم.

4ـ قدر المشاركة المسموح به في الأسلوب الإشرافي من قبل العاملين في الحقل التربوي لاختياره وتنفيذه.

5ـ درجة مرونة الأسلوب المستخدم في الإشراف بحيث يراعي ظروف المعلمين والمدرسة والإمكانات المتاحة.

6ـ مدى تنوع الأسلوب الإشرافي وفق حاجات المعلمين.

7ـ مدى توفير الأسلوب الإشرافي للخبرات التي يحتاج إليها المعلم.

تاسعاً: المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي وطرق علاجها

يواجه الإشراف التربوي العديد من المشكلات والتي تصنف حسب مصادرها إلى ما يلي:

مشكلات الإشراف التربوي التي مصدرها المشرف التربوي:

1ـ اعتقاد بعض المشرفين التربويين أنهم يمثلوا نوعاً من السلطة، وأنهم وحدهم المسئولون عن تنمية العملية التعليمية بعناصرها المختلفة.

2ـ تركيز بعض المشرفين التربويين على خطوات سير الدرس أكثر من تركيزهم على الأهداف التعليمية بمستوياتها المتعددة.

3- ضعف الكفايات المهنية (التخطيطية – التوجيهية – التقويمية......) لدى بعض المشرفين التربويين.

4- فقدان حالة الاتزان الانفعالي لدى بعض المشرفين التربويين.

5- عدم تطبيق المعايير الموضوعية عند اختيار المشرفين التربويين (الانتاج العلمي، الأقدمية، المواصفات الشخصية)، والميل إلى المجاملة والمحسوبية في عملية اختيارهم.

6- ضعف مستوى الاعداد الأكاديمي لبعض المشرفين التربويين وقلة برامج التأهيل المهني قبل وأثناء الخدمة.

7- تعالي بعض المشرفين التربويين على المعلمين وتجاهل أنهم شركاء معهم في العملية التعليمية.

8- ضعف نظام الحوافز لدى بعض المشرفين التربويين.

9- كثرة الأنصبة الاشرافية لدى بعض المشرفين التربويين.

مشكلات الإشراف التربوي التي مصدرها المعلم:

1- ضعف الكفايات المهنية (التخطيطية – التوجيهية – التقويمية......) لدى بعض المعلمين.

2- فقدان حالة الاتزان الانفعالي لدى بعض المعلمين.

3- الاتجاهات السلبية لدى بعض المعلمين نحو مهنة التدريس.

4- ضعف نظام الحوافز لدى بعض المعلمين.

5- كثرة الأنصبة التدريسية لدى بعض المعلمين.

6- اعراض بعض المعلمين خاصة من ذوي الخبرة الطويلة عن توجيهات المشرفين التربويين وارشاداتهم.

7- ضعف العلاقات الإنسانية بين بعض المعلمين والمشرفين التربويين.

مشكلات الإشراف التربوي التي مصدرها البيئة المدرسية:

1- افتقار بعض المباني المدرسية الحكومية عامة والمستأجرة خاصة للمناخ المناسب لممارسة العملية التعليمية بكفاءة عالية (الإضاءة، التهوية، النظافة، التجهيزات..........).

2- العمل في بعض المدارس بنظام الفترتين.

3- ازدحام الفصول.

4- ضعف العلاقة بين بعض الطلاب والمعلمين.

مشكلات الإشراف التربوي التي مصدرها اللوائح المنظمة:

1- قلة عدد المشرفين التربويين مقارنة بعدد المعلمين، مما يقلل من فاعلية العملية الاشرافية.
2- كثرة الأعباء المتعلقة بالعمل.
3- مطالبة المشرف التربوي بالتقيد بالنصوص الحرفية للتعليمات مما يبعده عن الابداع والابتكار في مهنته.
4- عدم الوضوح الكافي لبعض اللوائح والقواعد المنظمة للعمل الاشرافي.
5- ضعف اهتمام اللوائح بنظام الحوافز.

لقد بدأت الإدارة التربوية بتطوير نظام العمل وتحسينه في ضوء متطلبات التغير التي تحدث في مجالات الحياة المختلفة، وأخذت تعمل على تهيئة الظروف المناسبة لتطوير المتعلم وتنميته بشكل متكامل في الجوانب الجسمية والعقلية والأخلاقية والاجتماعية، وذلك من خلال قيامها بمهمة توجيه العملية التربوية توجيهًا سليمًا يضمن تحقيق هذا النمو، وركزت على أهمية الأهداف التربوية، وعملت على تنظيم العديد من النشاطات والممارسات التي تؤدى في المؤسسات التربوية بما يكفل الإنجاز الأفضل لها.

ولكن المفاهيم المتعددة للإدارة التربوية أوجدت أساليب متعددة وأنماطًا إدارية مختلفة، فبعض المديرين يؤمنون بفلسفة إدارية تقوم على أساس الانفراد بالسلطة

وإصدار الأوامر، بينما يتمتع بعض المديرين بوعي إداري وإيمان واضح بضرورة مشاركة جميع العاملين في إصدار القرارات، وهناك نمط من المديرين يعطي الحرية الكاملة للمدرسين وتسيير المدرسة وفق ما يراه المدرسون أثناء قيامهم بعملهم.

وبذلك تختلف الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل المدرسي باختلاف شخصية مدير المدرسة، فهو قمة الجهاز الإداري ويسير كل التنظيمات والنشاطات، ويتخذ القرارات بطريقة تتفق مع فلسفته الخاصة، ومعتقداته التي يرى أنها تحقق أهداف المدرسة.

مفهوم النمط:

نظام العمل الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة ويتخذه له سبيلاً، أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف التربوية والإدارية

هو الشكل الذي يحمل أخص صفات التي يتميز بها معظم أفراد فئة ما ,ويعتبر عينة مختارة من هذه الفئة ,هو بمثابة مثال لها في مجموعها.

أنماط الاشراف التقني في المنشآت التعليمية

أولاً-الادارة الأوتوقراطية-التسلطية (Autocratic):

مفهوم الأوتوقراطية:

تعني كلمة أوتوقراطي وهي في الأصل كلمة لاتينية، حكم الفرد الواحد أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة شخص واحد داخل المنظمة.

وللإدارة الأوتوقراطية عدة مسميات مثل السلطوية والتسلطية والفردية والمتحكمة

مميزات الإدارة الأوتوقراطية:

ويتميز هذا النمط من الإدارة بصفات وخصائص تعكس سلوك الإداري إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي.فالمدير التسلطي يحصر جميع السلطات والصلاحيات بيده دون تخويل أي منها لأحد من مرؤوسيه. إذ يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة ويصدر الأوامر لتنفيذها، بعد أن يحدد الطرق والوسائل والإجراءات التي ينبغي إتباعها عند التنفيذ دون استشارة أي من العاملين معه. ويتولى بنفسه توجيه العاملين وفقًا لرغباته وأهوائه حسب قناعاته، ويفرض عليهم طاعته، وطاعة ما يصدر من أوامر ولا يفسح المجال أمام العاملين لمناقشة أوامره ويقوم بمحاسبة من يعرضها، فما على المرؤوسين سوى التنفيذ.

وأهم صفات المدير الأوتوقراطي:-

إصدار القرارات والتعليمات الفردية والتفتيش للتأكد من تنفيذها دون مراعاة لمصالح العاملين معه وقدراتهم وفروقهم الفردية.

عدم تقبله للنقد الموضوعي أو التراجع عما يصدره من تعليمات حتى لو أدرك أنها تعليمات غير سليمة. انعدام روح الألفة والولاء بين المدير والعاملين وبين العاملين وبعضهم البعض سيطرة الخوف والرهبة على العاملين من المدير مع انعدام الرقابة الذاتية لهم. يبحث المدير الأوتوقراطي عن أخطاء العاملين من خلال التفتيش المفاجئ ومعاقبة المخطئ ليكون عبرة للآخرين.

الأسس التي تقوم عليها الإدارة الأوتوقراطية-:

التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل , فالمدير يتبع مسؤولا أعلى منه في مديرية التربية والتعليم ويأتمر بأوامره وتوجيهاته ثم أنه يوجه تعليماته وأوامره للمعلمين وغيرهم من المرؤوسين لتنفيذها والالتزام به

الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ , فيتم وضع الخطط التعليمية وتصميم المقررات وغيرها من قبل إدارات أعلى من إدارة المدرسة , ويكلف المديرون المعلمين والمرؤوسين بتنفيذها دون أن يكون لهم حظ في التخطيط والتقويم.

غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم إذ يوجه المـدير تعليماتـه إلى مرؤوسيه من المعلمين وغيرهم الملزمين بإتباعها والخضوع لها ويتم تقييمهم وفقـا لمدى ذلك غياب دور المدرسين عن المشـاركة في الإدارة إذ يقـوم المـدير بـالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية ويلزم المدرسون بالرجوع إلى المدير في كل عمل يقومون به. مما يـؤدي إلى طمـس شخصـية المدرسـين وقلـة انـتمائهم للمهنة غياب احـترام شخصـيات التلاميـذ وفـرديتهم نتيجـة إلـزامهم بإتبـاع طـرق محددة في التعلم والسلوك وتحريم الخروج عليها وانعدام الفرصة أمامهم لمناقشة الآراء والقرارات وتقويمها.التركيز على الجانب التحصيلي المعـرفي للتلاميـذ وإهـمال الجوانب الأخرى الروحية والعاطفية والنفسـية والاجتماعيـة والجسـمية المطلـوب الاهتمام بها, وكذلك إهمال الاهتمام بميول التلاميذ واتجاهاتهم

المآخذ على النمط الأوتوقراطي:-

تركيز المديرالأوتوقراطي السلطات في يده وانفراده في اتخاذ القرارات.

توليد القلق والاضطراب النفسي الذي يـنعكس سـلبًا عـلى أداء المرؤوسـين للعمل. ويضعف روح الإبداع والمبادرة لدى الجماعة.

ثانياً- الإدارة الديموقراطية (Democratic)

إن المبدأ الأساسي الذي تعتمده الإدارة الديموقراطية هو مبدأ احترام شخصيات الأفراد والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، انطلاقًا من فكرة أساسية هي: أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي. فلا تكون مهمة الإدارة – في ضوء هذا المفهوم – محصورة على الإداري الأعلى، بل هي مهمة مشتركة يسهم في أدائها جميع العاملين. ويتولى الإداري الأعلى الدور القيادي في تنفيذ هذه المهمة الذي ينبغي أن تكون علاقاته مع العاملين ايجابية، تتم عن طريق التعاون الفعال، وتثير المبادرة والحماس، وتدعو إلى الألفة والاحترام المتبادل.

مميزات الإدارة الديموقراطية:-

يشرك المدير الديمقراطي العاملين معه في التخطيط ووضع الأهداف وتنفيذ وتقويم العمل المدرسي

يقدّر المدير حاجات وقدرات وميول العاملين معه ويسعى لتلبيتها ونموها

الحرص على تنمية العلاقات الإنسانية وبث روح الألفة والأمن بينه وبين العاملين وبين العاملين وبعضهم البعض.

يشجع المدير الـديمقراطي العـاملين معـه بالمكافآت التـي تحفـزهم عـلى العمل.

يعالج المدير الديمقراطي الأخطاء على أنها ظاهرة طبيعيـة فالكـل يخطـئ فيتخــذ الإجــراءات المناســبة لتعــديل الخطــأ دون إلحــاق الأذى بــالمخطئين أو تجريحهم.

الأسس التي تقوم عليها الإدارة الديموقراطية:-

الإقــرار بــالفروق الفرديــة لــدى المعلمــين والتلاميــذ والمحافظــة عليهــا , وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قـدرات وميـول واتجاهـات واستعدادات ولـيس إخضـاع الجميـع لتعلـيمات وأوامـر أحاديـة المـنهج والاتجـاه وقولبتهم في قالب واحد ولذلك يتم تشجيع الابتكار والإبداع والتجديد والتجريـب لدى المعلمين والتلاميذ

التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسـة ومهامـه وسـلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصـات والمسـؤوليات ولا يـؤدي إلى التناقص بين العاملين

تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الذاتية والأنانية.

إشراك المعلمين والعاملين والتلاميذ في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

تكافؤ السلطة مع المسؤولية إذ يقوم المدير بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم , وبمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم

الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة وبين المدرسة والمجتمع المحلي قوامها واحترام شخصية الفرد وآراءه وأفكاره وتوجيهه توجيها بناء وتعزيز انتمائه لمجموعته وثقته بنفسه وبالآخرين واحترامه للعمل الجماعي والشورى والالتزام والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص.

إنشاء برنامج للعلاقات العامة يتم من خلاله توثيق العلاقة بين المدرسة من ناحية, والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية من ناحية أخرى, وذلك بتعريفهم سياسات المدرسة وأنشطتها وبرامجها

العوامل التي أدت الى زيادة إتباع النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية:-

انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية وتطبيقاتها في المدارس.

تقدم البحوث وتعددها في مجال علم النفس الاجتماعي والتي توصلت نتائجها إلى أن الأفراد

المرؤوسين يعملون بطريقة أفضل وبفعالية عندما يشتركون في وضع القرار وفي طريقة تنفيذه.

ما أظهرته نتائج الدراسات في مجال ديناميات الجماعة Dynamic Groups من أن الإدارة المفروضة على الجماعة من الخارج تؤدي دائمًا إلى تكوين اتجاهات مضادة في هذه الجماعة.

المآخذ التي تطرق اليها النقاد على النمط الديمقراطي:-

ما يؤخذ على المشاركة – كركيزة أساسية للإدارة الديمقراطية- من أنها تشكل مظهرًا لتنازلالمدير عن بعض مهامه الإدارية.

ما يؤخذ على أسلوب الديمقراطية كأسلوب استشاري قائم على استرشاد المدير التربوي بآراءمرؤوسيه. من أنه غير علمي.

قد يوجد بين العاملين في المدرسة من لا يحب تحمل المسئولية، وبخاصة فيما يتعلق بإصدارالقرار، حيث يفضل أن تصدر إليه القرارات والأوامر من المدراء.

قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية، مثل عدم الانضباط في العمل بين العاملين وتأخرهم في الأداء، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.

ثالثاً الإدارة الترسلية (Laissez – Fair):-

وتطلق عليها مسميات أخرى مثل:السابئة , الحرة , والمطلقة.يتميز هذا النمط الإداري بالمغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ نظرا لتميز المدير بالشخصية المرحة تهيئة الظروف الملائمة وتوفير البيئة السلمية لقيام المعلمين بالتدريس, وقيام التلاميذ بالتعليم ومن الأسلوب الذي يرونه مناسبا وفعالا ومن أي تدخل أو تقييد لحريتهم. وينظر المدير الترسلي للمعلمين على أنهم مستشارين , ويعاملهم جميعا على قدم المساواة , فينتج لكل فرد حرية إبداء الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش , في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة , مما يجعل المدرسين غير مدركين لموقفهم منه أو موقفه منهم.

خصائص الإدارة الترسلية:-

إن المدير يدعو لاجتماعات مع المعلمين وتدور نقاشات مطولة قد تنفض دون اتخاذ قرارات بشأن ما يناقش من موضوعات

لا يتم إلزام المعلمين بالأخذ برأي ما إذا ما تم الإنفـاق عليـه باعتبـاره رأيـا معلما وليس ملزما

يصرف المدير معظم وقته مع المدرسـين في بحـث مـا يعتقدونـه مشـكلات هامة يستند عليها العمل

صفات المدير الترسلي:-

غير قادر على اتخاذ القرارات مع العاملين

يجد صعوبة في ضبط العاملين في المدرسة.

لا يحرص على قيام وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسـيق ومتابعـة وتقويم.

لا يحرص على إكساب العاملين المهارات والقدرات التي ترفع مـن مسـتوى أدائهم في المدرسة.

لا يهتم بمعالجة وتقويم الأخطاء الواقعة في المدرسة ولا تحرص على اتخـاذ اللازم تجاهها.

ويعتبر أيضاً هذا النمط من الأنماط المرفوضة من وجهة الفكر الإداري المعاصر لأنه يؤثر على الإنجـاز والإنتاجيـة في العمـل نتيجـة تسـاهل العـاملين وعـدم جـديتهم

في إنجاز ما يكلفون به من مهام لتساهل مدير هذه الإدارة وعدم قدرته على تحقيق أهداف المدرسة

ومن مساوئ استخدام هذا النمط (الترسلي):

لا يعرف المدرسون الذين يعملون مع المدير موقفهم منه أو موقفه منهم فهو يستمع لكل منهم بصبر وأناة. وهو يتجنب إصدار حكمه في الأمور التي يعرضها عليه المدرسون.

يدعو المدير المدرسين إلى اجتماعات كثيرة في ومواعيد غير محددة وبدون إعداد أو جدول أعمال، وعادة ما تنفض هذه الاجتماعات دون اتخاذ قرارات معينة.

تفويض السلطة:-

إن التطور والتوسع الذي اخذ مكانه في المجتمعات، والمؤسسات التربوية وكافة القطاعات العامة والخاصة، بالإضافة للتطور التكنولوجي والاكتشافات والاختراعات العلمية، وكبر حجم التنظيمات، وما ترتب عليه من كبر حجم المؤسسات التربوية وغيرها. كل ذلك أدى بشكل تدريجي إلى زيادة ضغط العمل، والذي ترتب عليه قيام مسؤولين في هذه المؤسسات إلى تفويض بعض من مسؤولياتهم وصلاحياتهم إلى مساعديهم أو مرؤوسيهم

تعريف السلطة:-

الحق المخول لاتخاذ القرارات ولإعطاء الأوامر بالتصرف، سواء كانت هـذه الأوامـر متعلقة بالاهتمام بعمل أو الامتناع عنه, وان الأساس بها المقدرة على إلزام الآخرين للامتثال لما يريده صاحبها، ويعطى الأفراد السلطة بقدر ما يحملون من مسؤولية

المسؤولية: المسؤولية على أنها تعني الالتزام من قبل الفرد بشكل ملائم، حين أدائه بعض الواجبات لتحقيق نتيجة معينة.

تعريف تفويض السلطة:-

تكليف المساعد بأعمال معينة, وتفويض السلطة اللازمة له بقيامه بهـذه الأعـمال, واعتباره مسؤولا عن هذه الأعمال, ولكن لا تفوض كـل السـلطات إلى المسـاعد إلا إذا تنازل المدير كليا عن مركزه, وان السلطة لا تفوض إلى الأفـراد وإنمـا إلى المراكـز التي يشملها البناء التنظيمي, وهذه المراكز يشغلها الأفراد.

مزايا التفويض:-

يحقق التفويض بالنسبة للمؤسسة التي يجري فيها مزايا كثيرة منها:

1. -إعداد قادة المستقبل: يحقق التفـويض إعـداد كـادر القـادة في المسـتقبل عـلى كل مسـتوى، وذلـك بقصـد مـن تفـوض ألـيهم السـلطة عـلى التفكـير الموضـوعي

والمقارنة ورؤية النتـائج، كـما أنـه يسـمح أيضـا باختيـار رؤسـاء المسـتقبل بـإجراء الاختبار المناسب للوظيفة بعد تجربة عملية.

2. -توفير مناخ مناسب للعمل: تخلق عملية التفويض جـوا مناسـبا للعمـل داخـل المنظمة، لأن العامل لم يعد يحس عمليـة الانفصـال بينـه وبـين رؤسـائه، وسـتتولد لديه الثقة بأنه يحقق هدفاً عاماً، إذ يضع كل فرد في المنظمة حجراً في مبناها.

3. الإنصاف والعدالة الاجتماعية: يعتبر التفويض عاملا من عوامل تحقيق العدالـة الاجتماعية، إذا تصبح الصلاحيات بفضله ديمقراطية وإنسانية.

ايجابيات التفويض.

1-إن التفويض يعمل على تخفيف العبء عن المدير، وبالتـالي فإنـه يوجـد أمامـه متسعا من الوقت الذي من الممكن أن يستثمره المدير في إنجاز الشيء الكثـير مـن الأمور الهامة والمتعلقة بمسؤوليته.

2-أن نظام التفويض يعد بمثابة فرصـة كبـيرة لتـوفير الكـوادر القـادرة عـلى الإدارة والقيادة، فهي ميدان لثقل مهارات الإدارة والاعتماد عـلى الـنفس بحيـث يسـاهم هذا النظام في توفير قادة لمستقبل المؤسسة أو الشركة.

3- يعد التفويض من أهم الوسائل التي تؤدى إلى تحفيز الموظفين، وشحن الناحية المعنوية لديهم.

سلبيات التفويض:-

1- فقدان السيطرة: لأن المدير يكون معتادا على أن يقوم بنفسه بإنجاز كل شيء مع الاحتفاظ بالسيطرة الكاملة على كل المجالات، وكذلك على النتائج، فإنه يشعر أنه سوف يفقد هذه السيطرة إذا ما قام بتفويض شخص أخر يحل محله في أمر من الأمور.

2- ضياع الوقت: إن المدير عندما يقوم بالعمل بنفسه، فذلك لأنه لا يثق بمرؤوسيه، فهو يؤمن بأن تفويض بعض المهام لموظف أخر ليس سوى مضيعة للوقت، لأنه سيكون عليه أن يعلمه ويدربه أولا، وكذلك عليه أن يتقبل أخطاءه، فلذلك يشعر المدير أنه من الأفضل أن يقوم بإنجاز العمل بنفسه توفيرا للوقت والجهد، أما إذا كان لزاما عليه أن يفوض، فهو يشكو ويلقى باللوم على الآخرين لتسببهم في ضياع وقته.

3- فقدان التحكم والنفوذ: فعندما يتخلى المدير عن أداء بعض الأعمال ليقوم بها شخص أخر، فإنه يشعر بأنه سوف يفقد قوته، ونفوذه على مرؤوسيه، وفى نفس الوقت يؤمن بأن فقدان القوة والنفوذ قد يؤدى به إلى أن يفقد وظيفته.

4- ضياع المكافأة والتقدير: يشعر المدير أنه سوف يفقد كل التقدير والمكافآت التي كان يحصل عليها عندما يؤدى عمله بنفسه، بينما إذا قام بتفويض الآخرين

أداء بعض المهام فإنه يرى فقدانه بعض الجوانب التي يتمتـع بهـا في عملـه سـواء أكان مكافأة معنوية أو مادية.

5- الخوف من اللوم: يخشى المدير أن يلام إذا ما فوض إلى أحد عمـل مـا، ولم يقـم هذا الشخص بالعمل على ما يرام، وهو سيشعر أنه يستحمل عـبء اللـوم وحـده، وأنه سيدفع ثمن أخطاء غيره.

الفصل الرابع

4

الادارة الجامعية

مقدمة

يشهد العالم اليوم في ظل العولمة والثورة المعلوماتية كثير من التحولات العالمية المعاصرة و التغيرات المحتملة في عالم الغد و ما يترتب عليها من تغيرات مجتمعية و تكنولوجية و ثقافية تكون السمة الرئيسية لبيئة التعلم هي سرعة التغير مما يفرض على القائمين برسم السياسة التعليمية و تحديد أهدافها وضع ذلك في الاعتبار. ففي سياق عالم متغير تتطور فيه المعرفة وتتجدد بسرعة لا تكون وظيفة التعليم النقل المنظم للمعلومات، بل و تتجاوز أيضاً مجرد الحديث عن غرس الروح النقدية و تعلم طرق التفكير. فتعليم الغد مطالب بتأكيد عدد من المهارات الرئيسية مثل القدرة على التكيف و المرونة و القدرة على التعامل مع التغير السريع، و القدرة على نقل الأفكار من مجال إلى آخر و القدرة على استشراف التغير و الاستعداد له و التهيؤ للتأثير فيه.

إن ما نشهده في عصرنا من مظاهر التقدم و إيجابياته و ما يرافقها من علل التقدم و سلبياته هو النتيجة المباشرة لظاهرة التغير السريع و الجذري الذي لم يعرف التاريخ له مثيلاً، مما يتطلب لغة جديدة في قراءة المتغيرات، منهجية مغايرة في اختيار السبل الكفيلة بتأكيد فعاليات الأمة في عالم الغد، مما يعني أن القضية لا تتوقف عند مستوى التغيير و لكن التساؤل حول مضمون هذا التغيير و غاياته المأمولة.

و على ضوء ما سبق، يعد البعد القيمي من أهم العناصر الداعمة لاستقرار المجتمع و تحديد وجهته في عمليات التغيير- و الذي يحمل في طياته المعنى الحقيقي للارتقاء- و إذا كان التخطيط هو أحد مداخل التغيير

المجتمعي، فإن القيم هي التي تمنح الإنسان في هذا التغيير مسئولية دعم الإنجازات و الحفاظ على المكتسبات بما يعطي روحاً جديدة لشعور هذا الإنسان بتجاوز مشكلات الواقع إلى ما يمكن تسميته بـ " أمن القيمة ". فالقيم بهذا المعنى لا تعني فقط إطارات للفكر السلوكي، و لكنها في نفس الوقت المسرح الداخلي لحركة الإرادة الإنسانية نحو الفعل و الإنجاز. و من ثم فإن المضامين القيمية في ثقافة التغيير تعني بمنهجية التفاعل مع المستجدات، و العمل على تنشيط الميكانيزمات الكامنة في ثوابت الهوية لاستيعاب المتغيرات بطريقة واعية. ولقد جرى العرف على النظر إلى التعليم العالي بوصفه مؤسسة اجتماعية. والمؤسسات الاجتماعية بطبيعتها لها رسالة، وقيم، ومسؤوليات محددة كانت في السابق تتصف بقدر من الثبات، لكنها أصبحت في العقود الأخيرة عرضة للتغير السريع.

إن الجامعة في أي مكان تعتبر الوحدة التي يتم فيها التطوير والتغيير فهي الميدان الذي نضمن أن تتفاعل فيه كل المدخلان بناءً على خطة شاملة لتحسين الأداء الجامعي حيث يحدث تآزر بين كل المدخلان يتعاظم تأثير هذه المدخلان في إحداث التغيير المنشود بفضل ما يحدثه من تآزر من قوة مضافة في جهود الإصلاح.

كذلك يمكن التأكيد على مبدأ التعامل مع الجامعة كوحدة للتحليل والتقويم ويمثل هذا المبدأ سمة بارزة لمدخل الإصلاح التعليمي المتمركز حول الجامعة من خلال نظرته إلى كل جامعة على أنها وحدة تختلف عن غيرها من الجامعات المجاورة لها أو القريبة منها. ومن ثم فإن أولويات التطوير في كل جامعة قد

تختلف عن أولويات التطوير في غيرها من الجامعات وينتج عـن ذلـك اخـتلاف في خطط التطوير. وعلى هذا الأساس تصبح كـل جامعـة مسـئولة عـن تطـوير ذاتهـا وهذه..هي... الركيزة الأساسية لتفعيل هذا المدخل والمعيار الأكـثر أهميـة للحكـم على مدى كفاءة المشاركين فيما تخططه وتنفذه من أنشطة تطويرية وعـلى فهمـه وتطبيقه وتقويمه وتقديم التغذية الراجعة.

مما سبق يتضح أن الجامعة هي الوحدة المنـوط بهـا التغيـير والتعـديل والتطـوير والجودة. إلا أن هناك جهـازاً هامـاً يقـوم بهـذه العمليـة ألا وهـو الجهـاز الإداري المتمثل في الإدارة الجامعية.

ولكي يكون هناك جودة في نظام التعليم الجامعي لا بد مـن وجـود إدارة جامعيـة متطلعة وراسخة في نظام الجودة لكي تصبح إدارة جامعية متميزة تسـتطيع قيـادة الجودة الكلية والاعتماد الأكاديمي.

تعددت وجهات النظر بشأن تحديد مفهوم القيمة، فـالقيم مفهـوم يـدل عـلى مجموعة من التصـورات والمفـاهيم التـى تكـون إطـاراً للمعـايير والأحكـام والمثـل والمعتقدات والتفضيلات التى تتكون لدى الفـرد مـن خـلال تفاعلـه مـع المواقـف والخبرات الفردية والاجتماعية، بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجهـات لحياتـه ويراها جديرة بتوظيف إمكانياته وتتجسد من خلال الاهتمامات أو الاتجاهـات أو السلوك العملى أو اللفظى بطريقة مباشرة وغير مبـاشرة. بأنهـا مجموعـة القـوانين والأهـداف والمثـل العليـا التـي توجـه الانسـان سـواء في علاقتـه بالعـالم المـادي او الاجتماعي او السماوي. هى المعتقدات التى بمقتضاها يتوجه الإنسان إلى السـلوك الـذى يرغبـه أو يفضـله، ويؤكـد ذلـك (ليمـوس) بقولـه إن القـيم مفـاهيم

مجردة ومتوافرة فى أفكار ومعتقدات الأفراد كالعدل والإيثار والتعاون والإخلاص والتضحية(ليموس) عرفها"أبو العينين" على أنها "معايير اجتماعية ذات صيغة انفعالية قوية وعامة تتصل من قريب بالمستويات الخلقية التى تقدمها الجماعة، ويمتصها الفرد من بيئته الاجتماعية الخارجية ويقيم منها موازين يبرر بها أفعاله ويتخذها هادياً ومرشداً، وتنتشر هذه القيم فى حياة الأفراد فتحدد لكل منهم خلانه وأصحابه وأعداءه. القيمة هى تنظيم للخبرة تنشأ فى موقف تفاضلى, وتنمو وتتناسق حتى تصبح وحدة معيارية ثابتة تقريباً فى الضمير الاجتماعى للفرد، فى حين أن الاتجاه هو تنظيم للخبرة من نوع خاص يلون سلوك الفرد

تعريف ثقافة التغيير

اصبح مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة و المهمة في حياة الإنسان، و نتيجة لحداثة استخدام هذا المفهوم في أدبيات البحث العلمي، فقد حدث بعض الخلط و اللبس بين استخدام مفهوم ثقافة التغيير و مفهوم تغيير الثقافة.

إلا أنه ينبغي أن نوضح أن هناك فارقاً جوهرياً بين المفهومين، فمفهوم "ثقافة التغيير" يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع إلى الأفضل، بينما مفهوم "تغيير الثقافة" يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية و محاولة استقاء و اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتحسين و التطوير.

تتعدد تعريفات ثقافة التغيير وتتنوع بتنوع موضوعاتها فمنهم من يري أن ثقافة التغيير تعبر عن مدى وعي الأفراد و فهمهم للتغيير و امتلاكهم للمهارات

اللازمة لإحداثه، أي أنها تتطلب الوعي مع الإرادة. ويري اخر أن ثقافة التغيير هي الثقافة اللازمة لمواجهة التغيير الحادث في جميع جوانب المجتمع. كما انها تعني ببناء وعي جماهيري لدى الأفراد و الجماعات لبناء بيئة ثقافية داعمة للتغيير. و ان ثقافة التغيير هي: قابليات المجتمع لاستكمال الرؤية حول الكيفية التي تتفاعل بها عناصر المنظومة الثقافية للمجتمع مع مستجدات التطور العالمي.

ثقافة التغيير و مخرجات التعليم العالي لسوق العمل:

قد تتزايد باستمرار الأهمية الحيوية لدور التعليم العالي وتوفير القوى العاملة وتنميتها، وتزويدها بقيم ثقافة التغيير، مما جعل الصلة بين حاجة الاقتصاد من القوى العاملة والنظام التعليمي ضرورة ملحة بصورة متزايدة في السنوات الأخيرة، فقد أصبحت النظرة إلى النظام التعليمي نفسه هي أنه أهم جهاز لإعداد القوى البشرية المدربة، فلذلك يمكن تحديد الفائض من العمالة غير المدربة والمؤهلة عن طريق التعليم، وهذه النظرة إلى النظام التعليمي لها أهمية كبيرة خاصة في الدول النامية، حيث تواجه هذه الدول بعض المشكلات في القوى البشرية، منها مشكلة الفائض في الأيدي العاملة غير المدربة ومنها أيضاً النقص الكبير في بعض التخصصات من القوى العاملة مثل المديرين المدربين تدريباً عالياً، والمهندسين، والأطباء، والخبراء، والفنيين.

وتعتبر مواجهه الاحتياجات المتزايدة، من القوى العاملة في مختلف مستوياتها من المهارات والمعارف من أهم الوظائف التي يقوم بها ويسعى إلى تحقيقها النظام التعليمي.

كما أن إعداد الفرد وتنمية مهارته وخبراته يتطلب تعليماً وتدريبا راقياً يكتسب الفرد من خلاله المعرفة والمهارة والدراسة اللازمة لكي يصبح منتجاً فعالاً في المجتمع يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي يؤكد على عمق العلاقة والصلة الوثيقة بين التعليم والقوى العاملة. فالإنسان لكي يكون عضواً منتجاً في قوة العمل يجب أن يتم إعداده وتكوينه من خلال العملية التعليمية بمراحلها المختلفة، وقد تتاح لقوة العمل فرص متلاحقة للتدريب وإعادة التدريب والتأهيل وذلك لتطوير المهارات الإنتاجية للفرد واكتساب مهارات جديدة تتمشى مع التطور التكنولوجي والعلمي.

كلما زاد المستوى التعليمي زادت المهارات والكفاءات المعرفية والقدرات الفردية للنهوض بأعباء التنمية ومتطلبات التقدم داخل المجتمع، لأن الإنسان هو العامل الأول في الاقتصاد القومي

إن التعليم العالي الذي يوظف البحوث التطبيقية والتطوير التكنولوجي يساهم في مجال نقل وتطوير التكنولوجيا وبمعنى أخر زيادة فعالية التنمية الشاملة واستثمارها لخدمة الإنسان ورفاهيته

فان تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة موضوعية من أجل خلق تمنية شاملة للبلد وتحقيق إنتاجية عالية، مما يمكن لهذه البلد من النهوض بمتطلبات تحقيق رفاهية المجتمع.

لذا فالتعليم العالي يستأثر بأهمية استثنائية تجعل أثره في تنمية الموارد البشرية أكثر فعالية وشمولاً، هذا ما يفسر لنا الاندفاع الكبير للتعليم وخاصة في

المجتمعات التي تسعى لتحقيق التنمية باعتبار التعليم أداة فعالة من خلال تحسينه لنوعية العمل.

إلا أن القضية الرئيسية هي ربط مخرجات التعليم العالي بمتطلبات سوق العمل فالتعليم العالي هو الذي ويهيئ الكفاءات التي تحتاجها عملية التنمية ويحتاجها سوق العمل، فإذا ما تعمقنا في مفهوم حاجة سوق العمل إلى المتخصصين الذين يفرزهم قطاع التعليم العالي فلا بد أن يناقش ذلك من الناحية الكمية والكيفية لمخرجات قطاع التعليم بحيث تكرس له الدراسات المتعلقة للتعرف على مدى ملائمة الحاجات الفعلية لسوق العمل.

إن التعليم العالي قد يخرج أعداداً كافية من المتخصصين في مجال معين إلا أنهم ليسوا من القدرة والمهارة التي تساعدهم على التوافق مع طبيعة المهن المتغيرة بشكل سريع وهو وضع يمثل واحدة من الإشكاليات التي تحكم العلاقة بين التعليم العالي و سوق العمل وتثير الحوار والجدل حول الطرق والأساليب التي يمكن اتخاذها لتفادي هذا الوضع وزيادة الارتباط بين القطاعين ودعم العلاقة بينهما

أهداف الجامعة وتنمية قيم ثقافة التغيير:

تشير اهداف الجامعة الي تنمية قيم ثقافة التغيير لدي طلابها، فالمهمة التي تقع على عاتق التعليم الجامعي هي تغيير الشخصية للفرد في المجتمع وإصلاحه وبناء ثقافة الفرد وفق الأسس والقيم الحضارية الحديثة التي تجعل

الفـرد عضـواً ايجابيـاً في المجتمـع والعـالم. فتسـعى جامعـة بالجامعـة إلى تحقيـق الأهداف الآتية:

1- تأكيد هوية الامة وتأصيلها من خلال المناهج التي تقرها الجامعة وتطبقها

2- ابتكار التقنية وتوظيفها لخدمة المجتمع السوداني بالتعاون مع الجامعـات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الاخرى بالبلاد.

3- الاهتمام بالبيئة السودانية عامة وبيئة ولاية النيل الابـيض خاصـة وتأهيـل الكادر القادر علي ترقيتها وحل قضايا الولاية المتعلقة بالبيئة.

4- اجراء البحوث العلمية والتطبيقيـة المرتبطـة بحاجـات المجتمـع المختلفـة والمتجددة في سبيل خدمته والارتقاء به.

5- تنمية الاتجاهات والأساليب العلمية الحديثة في التربية والتعلـيم والعمـل علي اعداد وتأهيل القيادات التربوية المتخصصة.

6- العناية بالتعليم الحديث منهجاً ومحتوي وتطبيقاً والاعتماد عليه في اعداد كفاءات ومتخصصين لهم القدرة علي مواجهة المشكلات بالبحـث العلمـي التطبيقي.

7- الاهتمام بقضايا التنمية البشرية والفكر والقيم الدينية.

8- اعداد الطلاب وفقاً لأغراض الجامعة وأهدافها ومنحهم اجازاتهم العلمية

وجميعها تشير الي المساهمة الواضحة في تنمية قيم ثقافة التغيير لدي طالب وخريج جامعة بالجامعة خاصة وان الجامعات تختص بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، متوخية في ذلك المساهمة في رقي الفكر وتقدم العلم وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة ليساهم في بناء وتدعيم المجتمع، وصنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية، وتعتبر الجامعات بذلك معقلاً للفكر الإنساني في ارفع مستوياته، ومصدر الاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها وهي الثروة البشرية

المنهج الدراسي الجامعي و تنمية قيم ثقافة التغيير لدي الطلاب:-

يلعب المنهج الدراسي الجامعي دورا مهما في ترسيخ قيم ثقافة التغيير، وهو يساهم في قدرة الجامعات على تقديم "الخير العام للمجتمع، وتحقيق القيم التي طالما سعت الجامعات إلى تحقيقها، مثل قيم المساواة والأمانة والعدل والحرية الأكاديمية ، وهو نفسه الأمر الذي دعا إلى وضع الجامعات في موقع المساءلة عن قدرتها على تحقيق التوازن بين تقديم الخير العام للمجتمع، والمستوى الأكاديمي، ومتطلبات السوق

يعد المنهج الدراسي في جامعة بالجامعة من أبرز العناصر التي يمكن أن تسهم في تزويد الطلاب بالمفاهيم و التوجيهات اللازمة لضمان تفاعلهم الجيد مع مجتمع المعلوماتية. و تفرض التحديات المعاصرة مسئوليات كبيرة

علي مناهج التعليم و من أبرزها مساهمتها في تكوين الفرد القادر علي استشراف المستقبل و الاستعداد له و التهيؤ للتأثير فيه، و التكيف مع التغيرات المعرفية و التكنولوجية المتسارعة، و التعلم الذاتي، فضلاً عن التمتع بالعقلية الناقدة و المبدعة.

و لما كان المحتوي الدراسي لا بد و أن يثير الكثير من القضايا أمام الطلاب من خلال المواقف التي تدعم القيم المراد غرسها لدي الطلاب و التي تتضح من خلال التوجه القيمي للمنهج الدراسي و الذي يهدف في مجمله إلي غرس قيم معينة و تنميتها أو العمل علي تعديل قيم أخري أو إلغائها. لذا كانت أهمية توضيح أن تنمية القيم لدي الطلاب يجب أن يكون هدف رئيسي من أهداف العملية التعليمية و الذي يمكن الاستعانة به في تخطيط البرامج التربوية داخل المؤسسات التعليمية.

إلا أنه علي الرغم من الدور بالغ الأهمية للمناهج الدراسية في غرس القيم لدي الطلاب، فإن واقع تلك المناهج يبلور كثيراً من المشكلات التي تعوق التنمية القيمية للطلاب داخل الفصل الدراسي و منها: أن صياغة المناهج تتم في صورة مادة علمية جامدة لا تعطي فرصة للمعلم لتوظيف المادة العلمية أو إضفاء الصبغة الاجتماعية عليها، و أن محتويات المناهج - بصورتها الحالية - لا تيسر للمعلم تحقيق الأهداف التي يبتغيها و القيم التي يريد غرسها. لذا فإنه لحدوث تنمية قيمية حقيقية في مؤسساتنا التعليمية فإنه يجب أن نعيد النظر في صياغة مناهج التعليم في إطار التوجيهات القيمية العامة بما يبرز

أهمية القيم الخلقية و الاجتماعية في حياة المجتمع، و بما يؤدي إلي تنمية قيم ثقافة التغيير في المجتمع.

و علي ذلك و أمام التحديات التي يواجهها التعليم الجامعي خلال بدايات القرن الحادي و العشرين،فإنه ينبغي على مناهج التعليم الجامعي أن تعمل على تكوين إنسان سوداني يتناسب مع المجتمع المعاصر و يتميز بالقدرة على:

- الاعتزاز بهويته العربية الإسلامية والأفريقية، و الانتماء إلى ثقافتها والافتخار بأمجادها والحرص على التمسك بالقيم الإيجابية فيها.

- الاعتزاز بثرائه العربي الإسلامي العريق ودوره في الحضارة الإنسانية.

- الاعتزاز بلغته العربية والرغبة في إتقانها،مع الرغبة والاستعداد في تعلم لغة أجنبية على الأقل.

- تقدير مختلف أشكال التقدم التي يشهدها المجتمع العربي والاستعداد للمشاركة الإيجابية فيها.

- التفكير المنطقي والتمسك بالأسلوب العلمي في حل المشكلات.

- القدرة على التحليل الموضوعي للظواهر والمشكلات.

- الشعور بالمواطنة العالمية والإحاطة بالتفاعلات التاريخية والجغرافية والوعي بالمشكلات العالمية (تلوث البيئة، الإرهاب، البطالة...)

- تأكيد قيم التسامح ونبذ التطرف، و تقدير الإنسان كإنسان واحترام حقه في تقرير مصيره.

- ربط العلم بالعمل والنظرية بالتطبيق دون ازدراء للعمل اليدوي.

- تقدير التقدم التكنولوجي والاستعداد للأخذ بأسباب الحياة المعاصرة بما لا يتعارض مع قيمنا وثقافتنا.

عليه تم وضع مقررات تسمي مطلوبات الجامعة وهي تشتمل على خمسة مقررات يدرسها كل الطلاب بجميع كليات الجامعة (الطب والزراعة والاقتصاد والتربية) وكل طلاب الجامعات السودانية، فهي موحدة في عدد ساعاتها والتي أقراها المجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي وبذلك ألزمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كل الجامعات بتدريس هذه المقررات ولا خيار في ذلك. والمقررات هي كما موضحة في الجدول التالي، دراسات إسلامية، ولغة عربية، ولغة انجليزية، وعدد ساعاتها (8) ساعات معتمدة لكل مقرر موزعة على ثلاثة فصول دراسية وذلك لما لاحظته وزارة التعليم العالي من ضعف في اللغة العربية واللغة الانجليزية لدى الطلاب، وتشمل محتويات هذه المقررات خصوصية كل كلية في مفرداتها. ثم مقرر دراسات سودانية وعدد ساعاته (3) ساعات معتمدة وذلك بغرض غرس الروح الوطنية وإلمام الطالب الجامعي ببعض الجوانب الجغرافية والتاريخية والعادات والتقاليد عن وطنه، ومقرر مدخل إلى علم الحاسوب وعدد ساعاته ساعتان وذلك بغرض إلمامه بمبادئ استخدام الحاسوب و مواكبة التطور في التقنية والثورة المعلوماتية.

تم الاهتمام بصياغة المناهج الدراسية و الأهداف المرجوة منها بجامعة بخت الرضا، صياغة تتصف بالاتي وهو ما اشرنا الي بعض منه في اهداف الجامعة:

1- تشجع النمو البدني والخلقي والثقافي و الروحي للطلاب داخل المؤسسة التعليمية و في المجتمع.

2- أن تكون المناهج مناسبة لخبرات الطلاب و مراحل نموهم و تكوينهم الثقافي.

3- أن تتصف استراتيجيات التدريس المستخدمة في تقديم المنهج داخل قاعة الدراسة بالمناسبة و العملية و التنوع و القدرة علي التحول بين المواقف المختلفة.

الاستاذ الجامعي و تنمية قيم ثقافة التغيير لدي الطلاب:-

يمثل الاستاذ الجامعي بالجامعة الدعامة الأساسية للتعليم، فانه يسهم في حركة التحول والتغيير الاجتماعي المرغوب في مجتمعه، وفي حل المشكلات التي تواجه مجتمعه، كما انه باعتباره فردا في امة وفي مجتمع عالمي وإنساني، عليه نحوهما واجبات ومسئوليات كثيرة و يتفق المربون علي أهمية الاستاذ الكفء القادر علي غرس القيم الخلقية و الدينية و الروحية في نفوس المتعلمين و هو القادر علي ترك بصماته الواضحة في نفوس الطلبة، لذا ينبغي أن يكون للمعلم فلسفة واضحة عن المعرفة و التدريس والتعلم.

نشأ مفهوم إدارة المخاطر وتفعيل عناصر إدارة المستقبل للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية والداخلية المحيطة بها وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها

الذاتيـة واسـتثمار قـدراتها المحوريـة (Core Competencies) وتحقيــق الفوائـد والمنافع لأصحاب المصلحة (Stakeholders) وتفعيل قدرتها على المنافسة وتجنـب العديد من المخاطر.

ومـع تزايـد الضـغوط الناشـئة عـن حركـة المتغـيرات في السـنوات الماضـية عـلى مؤسسات التعليم العالي من تطورات تقنية وتحديات غيرت أوضاع كثير منها نحـو التوجه نحو العولمة وحركة التحرير من قيود الحدود وتنامي قوة الشركات متعدية الأمميـة العـابرة القـارات (Transnational) وجـدت الإدارة الأكاديميـة نفسـها في مواقـف صـعبة تتطلـب منهـا مراجعـة شـاملة لأوضـاعها بغيـة الـتحكم في تسرب المخاطر نحوها، وإعادة بناء عناصرها على أسس جديدة تستهدف توفير المقومـات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام إدارة المعرفة وخدماتها الجديدة.

يستند مفهوم المخاطر وتفعيل عناصر إدارة المستقبل إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي Systemic Thinking الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملـة تتفاعـل عناصرهـا وتتشـابك آلياتهـا ومـن ثـم تكـون مخرجاتهـا محصـلة لقـدراتها المجتمعـة وبأقـل مخـاطر معطلـة لإنتاجهـا ومقسمة لأهدافها المسطرة.

إن إدارة المخاطر أساسية لتفعيل عناصر إدارة المستقبل بإدارة القدرة على توفيـق وتنسـيق عنـاصر المنظمـة وتشـغيلها في تكامـل وتـرابط لتحقيـق أعـلى معـدلات الفاعليـة، والاسـتشراف والـتمكن مـن علـم وفـن استكشـاف المسـتقبل الـذي يوفر مناهج وتقنيـات يمكـن أن تسـاعد في تفهـم توجهـات المسـارات والتطـورات

الممكنة في منحنيات مسارات المستقبل لاتخاذ قرارات أفضل وبلـورة أهـداف ذات قيمة وإيجاد الوسائل والأدوات القادرة على تحقيق الأهداف المسـتشرفة والقابلـة للبناء والقياس والتحقيق.

2-مشكلة الدراسة: تعاظمت مستجدات الألفية الجديدة وفرضت نفسها وأحاطت بمستقبل مؤسسات التعليم العالي بكثير مـن المخـاطر تحوطهـا عوامـل ومتغـيرات جديـدة تقـف في وجـه تحقيـق الإدارة المتميـزة عـلى صـنع المنـتج الـذي يحقـق الطموحات ويستجيب لتحديات العصر الذي يربط حجـم وجـودة عنـاصر الـنظم الجامعية بالمنظومة الإدارية التي تجعل رسـالة الجامعـة بوصـلة الحركـة لتحقيـق التميز وفق الرؤية المستقبلية. وتكمن المشـكلة في مـدى اسـتيعاب القيـادة لنـوع نظم دعم إدارة المخاطر وتفعيـل عنـاصر إدارة المسـتقبل (الأساسـيات المتطلبـات، المحاذير) في إدارة الجودة الشاملة والتميز في عناصر نظم مؤسسات التعليم العالي القادرة على تحديد اتجاهها المستقبلي وأهدافها من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها وضبابياتها لأجل توضيح الرؤى وإمكانية صناعة السياسات التي تحكم عناصرها بمختلف المجـالات عـبر الأنمـاط الإداريـة المنتهجـة والمتضـمنة في الأسـئلة التالية:

1. هـل تـؤمن إدارة المسـتقبل بإمكانيـة إدارة المخـاطر وتفعيـل التغيـير لصـالح المستقبل؟

2. هـل يمكـن بنـاء نظـم تـوفر درجـة عاليـة مـن القابليـة والموثوقيـة لصـناعة السياسات؟

3. ماهي الأنماط الإدارية المناسبة لنظم دعم إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي؟

4. ماهو واقع إدارة نظم مؤسسات التعليم العالي العربية من نظم دعم إدارة المخاطر؟.

3-أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى لتوضيح العلاقة بين نظم إدارة المخاطر ومتطلبات تفعيل عناصر إدارة المستقبل في مؤسسات التعليم العالي، ويتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات التالية:

1. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسات التابعة له.

2. مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات التابعة لها.

3. المؤسسات التربوية ذات العلاقة.

4-حدود الدراسة: تحدد هذه الدراسة أهم الاعتبارات الأساسية في استيعاب نظم إدارة المخاطر ومتطلبات تفعيل عناصر إدارة المستقبل في مؤسسات التعليم العالي، وتحاول تشخيص الواقع العربي وبعض القصور المتوقع ظهورها في النظم الإدارية المنتهجة حاليا في إطار التفكير النظمي للمؤشرات الظاهرة في القصور في تحقيق التنمية المستدامة.

5- تحديد للمصطلحات: تسعى الدراسة إلى تحديد مفاهيم المصطلحات المعتمدة وضبطها حسب توسيع أفاق فهم مجرياتها والتي أخذت من مصادر

مع إضافات لتوضح معانيها ومجال استخداماتها وفـق التحـويرات الأساسـية التـي يفرضها واقع الدراسة وهي:

1-5 إدارة التميز(Excellence Management): نشأ مفهوم إدارة التميـز للتعبـير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومـات بنـاء المـنظمات عـلى أسـس متفوقـة تحقـق لهـا قـدرات متعاليـة في مواجهـة المتغـيرات والأوضـاع الخارجيـة المحيطة بها من ناحية. كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها ويستند مفهومها النظمـي عـلى أنهـا منظومـة متكاملة تتفاعل عناصرها كلها لتميز مخرجاتها. وهي القدرة على توفيق وتنسـيق عنـاصر المنظمـة وتشـغيلها في تكامـل وتـرابط لتحقيـق أعـلى معـدلات الفاعليـة والوصـول بـذلك إلى مسـتوى المخرجـات الـذي يحقـق رغبـات ومنـافع وتوقعـات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة([1]). ويعرفهـا الباحـث بأنهـا مجموعـة مـن الجهود التنظيميـة المخططـة التـي تهـدف إلى تحقيـق الميـزات التنافسـية الدائمـة للعصر الحالي للمنظمة في كل شئ وعلى كل المسـتوى وطـول الوقـت. وتعـبر عـن التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة وهو يعتبر مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الكفء والفعّال المبني عـلى مفـاهيم إداريـة رائـدة تتضـمن التركيـز عـلى الأداء والنتـائج وخدمـة المتعـاملين والقيـادة الفعالـة والإدارة بالمعلومـات والحقـائق وتطـوير العمليـات الكـل في التحسـين المسـتمر والابتكار والتغيير الذي تحتاجه المنظمات الذكية(Smart Orgs).

2-5 الإدارة الاستراتيجية(Strategic Management): هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع وصياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية وأسلوب عمل وتشمل الخطوات التنفيذية والوسائل الواضحة المستخدمة لتوجيه الأنشطة إلى المستوى الذي ترغب في الوصول إليه. وهي الأساليب المستخدمة لسد ثغرات الأداء بين الوضع القائم والوضع المستقبلي أو المثالي المنشود في أهداف إستراتيجية محددة([2]).

3-5 الإدارة الاستشرافية:(Future Management) تهدف هذه الإدارة إلى دراسة وتحليل الأحداث والقضايا الراهنة والمتوقع حدوثها على المستويات المختلفة. وهي دعوة صريحة وواضحة لأن نقوم بالخطوات الضرورية لنغير ما يجعلها أقدر على مواجهة مستجدات المستقبل بالأسلوب المباشر وبكل ما يجعل إمكانات الإمساك بمسارات حياة أفضل، وقسّم علماء الإدارة عملية الاستشراف والتعامل مع المستقبل إلى ثلاث حالات أو مواقف هي([3]) الخضوع للمتغيرات وهي التي تركن إليه الإدارات التقليدية التي تنتظر الحدث وتداهمها المتغيرات وقد تعجز عن التعامل معها. وانتظار التغيير لحصول رد الفعل يمكن التعامل مع المواقف الطارئة إلا أنه لا يرتبك خلال خطواته للأمام ويتعامل مع كل موقف على حده، والموقف الثالث هو وجود المستشرف المعني بالنشاط الأولي والنشاط الفاعل أي التهيؤ استعداداً لتغير متوقع وهو النشاط البدائي بينما النشاط الفاعل هو العمل في سبيل تحقيق تغيير مرغوب فيه وفق الإمكانات المتاحة وفي الوقت المحدد.

4-5 الإدارة المرئيـة(Visual Management): تعتـبر تطبيقـا عمليـا مسـتمرا لإدارة الأحداث اليومية في مكان وزمان وقوعها وهـو نمـط إداري أفرزتـه منهجيـة تحسـين الأداء اليابانية "كايزن"، وهى المنهجية التـي حققـت مـن خلالهـا اليابـان والشركـات اليابانية الميزة التنافسية وأصبحت في الوضع الاقتصادي المتميز التي هـي عليـه الآن ويعتمد على التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة لاستخدام المـوارد بشـكل فعـال لإنجاز الأهداف للمؤسسة وهناك ثلاث اسـتراتيجيات مهمـة تضـمن تحقيـق الإدارة المرئية والشفافية وتكمـن في تحديـد القواعـد المنظمـة للعمـل مثـل تحديـد المهـام والواجبات الوظيفية ومن ثـم تحديـد معـايير تقيـيم الأداء وأسـاليب المتابعـة التـي يفترض أن تواكب ثقافـة سرعـة التغيـير. أمـا إسـتراتيجية التطهـير والتـي يقصـد بهـا تشخيص المشاكل وأسبابها وعلاجها في أماكن وقوعها وقـد يكـون أحـد الحلـول هـو إبعاد بعض القيادات التي تعوق مسيرة العمل. يعتبر القضاء على هدر الـثروات مـن أهم استراتيجيات الإدارة المرئية وقد يكون من مظاهر الهدر عنـدما تكـون المنظمـة في خدمة الإدارة ولـيس العكـس وأسـاليب المتابعـة الإداريـة بأسـلوب التجسـس أو أسلوب العنف الرقابي والـذي يتسـبب في تعطيـل العمـل نتيجـة للخـوف. لـذا فـإن النزول إلى مواقع العمل بصفة متكررة ومفاجئة سيقضي على مسببات هدر الـثروات ويقضي على بعض أشكال الفساد والنفاق الإداري وتعتمد التواصـل الجيـد " Good Communication" والرؤية أساس الاعتقاد "Seeing is believing".

5-5 الإدارة بالـذكاء العـاطفي(Emotional Intelligence Management): لاحظ العلـماء منـذ مـدة أن نجـاح الإنسـان وسـعادته في حياتـه لا يتوقفـان عـلى

ذكائه العقلي فحسب بل يحتاج مع ذلك إلى صفات ومهارات ربما لا تتوافر للأذكياء أطلق عليها اسم الذكاء العاطفي، وهي القدرة على التأثير في مشاعر الذات ومشاعر الآخرين ويشكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية والتي ظهرت كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة وترتبط قدرة الإدارة على البقاء والتفوق بكفاءة مديريها وقدرتهم على تحفيز موظفيهم وبث روح التعاون والإبداع والمبادرة فيهم وغرس روح الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها وحب التعاون والثقة والصدق والولاء. وتتضح الإدارة بالذكاء العاطفي من خلال عرضه لعلاقة المشاعر بالقيادة والأنماط الستة لقيادة القلوب التي تمثل الوسيلة القادرة على صناعة القادة والمؤسسة الذكية عاطفيا. ويوصف الذكاء العاطفي بأنة مجموعة من القدرات والتي تتعلق بكيفية قدرة الفرد بالتعامل ذاتياً مع مشاعره وعواطفه والقدرة كذلك التعامل مع مشاعر الآخرين. والقائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي يعتقد بأنه أكثر ولاء والتزام للمنظمة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عملة وذو أداء أفضل في العمل لديه القدرة في أستخدم الذكاء الذي يتمتع به لتحسين والرفع من مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية يمكن النظر إلى الذكاء العاطفي باعتباره مجموعة من القدرات المصنفة ضمن بعدين هما البعد الشخصي الذاتي(Intrapersonal competencies)، والبعد التفاعلي الاجتماعي.

6-5 إدارة المعرفة(Knowledge Management): وهي ضمن سلسلة الإبداعات التقنية لدعم صناع القرار وتوظف علم الذكاء الاصطناعي لتوليد

المعرفة من خلال العمل على إكساب الخبرة والقدرة على التعلم ذاتيا وتوليد المعارف والمعلومات الجديدة وتعليمها عن طريق الواقع الافتراضي وحفظها جاهزة حسب الطلب لدعم ومساندة اتخاذ القرار ومواجهة الإشكاليات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية، وتبنى في الأساس على تقنية خزن المعرفة والخبرات المتراكمة في حقل علمي أو تطبيقي محدد ويتم تمثيل المعرفة عن طريق مهندس المعرفة (Knowledge Engineer) الذي يقوم بنمذجة المعرفة المكتسبة من خبراء المجال وكتابتها ببرنامج حاسوبي يستطيع من خلالها الحاسوب تنفيذها وتلبية حاجات المستفيد غير الخبير لاحقا. كما تعتبر الأنظمة الخبيرة من بين أهم الأدوات المستخدمة في اكتساب وتمثيل وخزن المعرفة وان برنامج تقاسم المعرفة هذه من شأنها ترشيد المؤسسة في اتخاذ القرارات السلمية وتحقيق التغير وتحسين نوعية الأداء، إلا انه هنالك بعض السلبيات التي تتجسد في تلك السلوكيات البشرية الناتجة عند التشارك أو التقاسم في المعلومات والمعرفة المتمثلة في المخاوف النفسية حول زوال وفقدان المعرفة والخبرة لدى الأشخاص عند تسرب معارفهم وخبراتهم للآخرين في مواقف تعليم وتدريب كمتخذي قرارات ونقل معارفهم ومهاراتهم إليه.

7-5 الإدارة الوظيفية(Functional Management): ترتكز على نظام دعم القرار وتعتبر أداة لتحليل المشكلات (Problem Oriented) بالمقارنة مع نظم المعلومات الوظيفية التي تتجه بالأساس نحو العمليات الموجهة (Process Oriented) كمرحلة متكاملة بعد بناء المنظمة لنظم المعلومات

الوظيفية وحوسبة العمليات الروتينية والمتمثلة بنظم أتمتة المكاتب ونظم معالجة العمليات، والقدرة على قيادة الأهداف الوظيفية نحو التحقيق.

5-8 إدارة المشروعـــات:(Project Management)تبلـــورت إدارة المشروعـــات كتخصص قائم بذاته من العديد من مجالات التطبيق بما في ذلك الإنشاء والهندسة والـدفاع وفي الولايـات المتحـدة فـإن الأب الروحـي لإدارة المشروعـات هـو هـنري جانت، والذي يطلق عليه أبـو أسـاليب التخطـيط والضبط والتـي شـهدتها فـترة الخمسينيات من القرن العشرين استهلال عهد إدارة المشروعات والتي كانت قبـل هذه الفترة تتم بشـكل غـير نظـامي حسـب الحالـة والموقـف باسـتخدام مخطـط جانت غالبا وبعض الأساليب والأدوات غير الرسـمية. وتعـرف بأنهـا مجموعـة مـن الأنشطة التـي تسـتخدم المـوارد (سـواء المـال أو الـبشر أو الخامـات أو الطاقـة أو المساحة أو الترتيبات أو الاتصالات أو الجودة أو المخاطر أو ما إلى ذلك) مـن أجـل تحقيق أهداف محددة سابقا. ومن تحديات إدارة المشروعات ضمان أن يتم إنجاز المشروع مــع الالتــزام بقيــود محــددة وتحقيــق الوضــع الأمثــل والأنســب (Optimization) فـيما يتعلـق بتخصـيص المـدخلات المطلوبـة مـن أجـل ملاقـاة الأهداف المحددة سابقا.

5-9 الإدارة السليمة (Corporate Management): هــي حجـر الزاويـة لنجـاح الأدوار القيادية الدائمة على مرّ السـنوات، وتلعـب الإدارة السـليمة دوراً أساسـياً في خلق قيمة لمؤسساتها ومسـاهميها وللمسـاهمة في التنميـة العامـة للمجتمـع الذي يحتضنها، ويقودهـا قائـد متميـز وبكـل ثقـة واقتـدار في جميـع المجـالات بمسؤولية راقية النوعيـة ذا جـودة عالميـة متميـزة. فهـو المثـل الأعـلى في العمـل

والإخلاص وتحمل المسئولية والإنتاج المتقن والعطاء بلا حدود نـذر نفسـه للعطـاء وأدى عمله بأمانة وصدق وبإرادة قوية وعزيمة صادقة وحب ووفاء.

10-5 الإدارة الإيمانيـة(faith Management): إن المسـتقبل فيـه أحـداث كثـيرة ومفاجآت متعددة وهذه الأشـياء التـي يتوقـع حـدوثها أو تفاجئنـا لابـد أن نهيـئ أنفسنا لها والإنسان مجبول على التطلع للمستقبل ومعرفتـه ومتشـوق إلى معرفـة ما يكون فيـه وتقـوم عـلى الـنهج والتخطـيط اللـذين ينبعـان مـن قواعـد الإيمـان والتوحيد ومنهاج اللـه ووعي الواقع من خلالهما وهي تقوم عـلى الشـورى وعـلى سلامة الموازنة وفي الإسـلام لهـا فقههـا ونظريتهـا ولهـا نهجهـا ووسـائلها وأسـاليبها وأهدافها المتميّزة مما لدى الإدارات الأخـرى وتنمـو الإدارة الإيمانيـة مـع الممارسـة والتطبيق كما ينمو سائر الجهد البشري يهدي الإيمان والتوحيد ونموّ العلـم بمنهـاج اللـه والواقع فتنمو روابط المـؤمنين وتتوثّـق عُراهـا وتـزداد شـدة وقـوة وتشـكل الغـلاف الأخلاقـي للإنسـان في حياتـه. إن منظومـة القـيم لهـا حضـورها المسـيطر والعميق في أي ممارسة لحاملها وفي أي عملية صناعة قرار لذا فالكثير من قـرارات القائد هي في حقيقتها قرارات تتمحور فيها وتتـأثر بصراعـات قيميـة سـواء كانـت هذه الصراعات نابعة من الفرد ذاته أو من داخـل النظـام أو مـن خارجـه، وسـواء كانت هذه الصراعات ضمنية أو ظاهرة شعورية أو لا شعورية، وللتقليل ما أمكـن من هذه الصراعات فإنه يتحتم على القائد تطوير وعي كامل بمنظومته القيمية.

11-5 الاستقرارية Stability: هـي صـفة مرحليـة تتصـف بهـا الـنظم كحالـة مـن حالات عدم التغيير وهـي خاصـية رياضـية تعتمـد عـلى القيمـة الذاتيـة في حالـة

المسائل الممكن نمـذجتها وعـلى أساسـها يقـال أن النظـام مسـتقر أم لا. والمشـكلة الوحيدة تتمثل في قدرة النمذجة والتصنيف للنظام وينقسـم الاسـتقرار الى محـلي عندما تكون خاصية الاستقرار مرتبطة بمدى أو مجال رياضي معين تكـون مخارجـه منتفية واستقرار شامل تكون خاصية الاستقرار غير مرتبطة بمجال رياضي معين.

12-5 القابلية للخطأ(Falsifiability): هي فرضية رياضية تؤكـد ان أي افـتراض أو نظرية لا يمكن لها أن تكون علمية ما لم تقبل إمكانية أن تكون قابلية للمحـض في شروط وظـروف محـددة، ولا يعنـي ذلـك أن النظريـة خاطئـة حقيقـة عـبر مبـدأ إمكانية إجراء التجربة التي تظهر أن هذا الافتراض خـاطئ مـن غـير ذلـك، أو مـن خلال تأكيد منطقي قبل للبرهان عبر الأسس الرياضية التي تؤكد أو تنفي ذلك.

مسـتجدات الفجـوة الرقميـة ومسـتقبل المؤسسـات الأكاديميـة: مازالـت الفجـوة الرقمية بين المجتمعات تمثل صداعاً مزمناً داخلها، والمصطلح رغم الغمـوض الـذي يكتنفه يعبر عن الفـارق في التطـور بـين الـدول المتقدمـة والناميـة في المعلوماتيـة وعلومها وتقنياتها المستجدات الأكاديمية، ويؤيد مساعي الـدول في حفـظ حقوقهـا تجاه المجتمع المعرفي في الوقت الذي ترى فيـه أن التزاماتهـا يجـب أن تلقـى عـلى عاتق الدول المتقدمة أو الغنية.

وهناك العديد من العوامل التي أدت الى تفاقم الفجـوة الرقميـة والتـي كـان لهـا دوراً مهماً فيها وخاصـة عـلى المسـتويات التعليميـة وتُقـاس بدرجـة تـوافر أسـس المعرفة بمكونات الاقتصاد المعرفي والرقمي الذي يستند الى المعرفة والمساهمة فيه،

ودرجـة الارتبـاط بشـبكة المعلومـات العالميـة وتـوافر طـرق المعلومـات السريعـة والمساهمة فيها إنتاجا واستهلاكا.

والفجوة العلميـة والتكنولوجيـة هـي أسـاس الطبقـات المجتمعيـة التـي أحـدثتها الفجوة التنظيمية والتشريعية وفجوات الفقر ومتتبعاتها كفجوات الدخل والغـداء والمأوى والرعاية الصحية والعمل المثمـر. وتظهـر أيضـا في نـوع الأسـاليب والـنهج الإدارية والنظم المعتمدة لإدارة المخاطر المتوقـع حـدوثها مسـبقا، وتسـاند الإدارة المستقبلية في تفعيل عناصر الانتاج والعمليات،

6-7 الإدارة الأكاديمية وصـناعة المسـتقبل: ان إدارة المسـتقبل تفـرض نفسـها عـلى الإدارة العصرية التي يتحدد نجاحهـا مـن قائـد تحويـل رؤيـة المسـتقبل الى واقـع ملموس لا يتوقف عن تعليم نفسه بالوسائل المعروفة وتتوقـف المقـدرة القياديـة حينما تتوقف الرغبة في العطاء والإنتاج المستمر ذو القيم المضافة الفاعلة والقادرة على اختيار المسار الفعال الصائب.

ان الإدارة التعليمية الحديثـة المسـتقبلية تـرى العمليـة الإداريـة تفاعليـة متغـيرة ومتجددة تعيش عالمها الخاص في تغير دائم وليس في حالة تغـير مؤقتـة أو تسـلك مسارات مستقرة غير قادرة على نفرع تشابكات مسارية للحلـول المسـتقبلية ذات الوصف الذي يحمل بذور التغير المستقبلي والنظرة المستقبلية للعالم الجديد الذي أساسه العلم واقتصاده المعرفة.

والمؤسسات التعليمية تعلم نفسها بنفسها لتواجه التنافسية الجديدة وبسرعة لكي تستوعب هذه المعرفة وأن تطور رؤى جديدة وقد تحتاج أن تتحول بين مجموعـة

من الإدارات أو تمزج بين مكونـات نماذجهـا لـكي تنشـئ بيئـة جديـدة قائمـة عـلى التكيـف مـع التغيـير وتتوقعـه دائمـا. ولا يسـتبعد أن تعيـد تجميـع أفكارهـا الإستراتيجية القائمة على صنع الخيارات على نحو متزايد وتجنب الضـغوط الهائلـة من أجل التوصل إلى التراضي وتفادي الإرباك.

ان المدقق لأحوال الإدارة الأكاديميـة المسـتقبلية يجـد انـه مقبـل عـلى فـترة كثـيرة الحساسية بين العزلة عن الحركـة العالميـة والمشـاركة في عولمـة هـذه الحركـة مـما جعلها من أصعب الفترات عبر خيارات صعبة ليست واضـحة التشـابكات والعقـد بالوقت الحالي لمجريات الأمور وعليه تصبح حركة المستقبل واضـح المعـالم تحـدده رؤية واضحة من خلال التعليم المتميز والـذي ويـرتبط بحجـم وجـودة الخـدمات الجامعية بالمنظومة الإدارية التي تجعل رسالة الجامعة بوصلة الحركة على طريـق المبادئ الإرشادية والأخلاقية للبحث العلمي وحرياته.

8- السياسات التربوية وصناعة المستقبل: مـن المعـروف أن الجـودة والتميـز هـي الغاية التي تتطلع إليها مؤسسات المستقبل وتسعـى القيادة إلى تغيير الطريقـة أو الأسلوب الذي يؤدي به العمل حتى تقلص الفجوة بين الواقع ومتطلبـات الجـودة الشاملة وذلك من خلال صناعة سياسات تربوية تهدف الى مخرج تعليمي تربـوي قابل للتغيير وباستمرار وقادر على تلبية متطلبات وتوقعـات القيـادة في التـدريب والأداء بأقل تكلفة والاستخدام الأمثـل للمـوارد.

ولا شك أيضاً أن الإصلاح التربوي والتعليمي سيكون أحد أكبر التحديات المستقبلية ومـن المحـتم حاليـاً تقـديم ثـورة موازيـة في العنـاصر البشريـة التـي يُعهـد إليهـا بـالمواقع القياديـة إذ أن الإدارة الفعّالـة والخلاّقـة لا جنسـية لهـا، وكـل مـا هنـاك

هو "إدارة فعّالة" و"إدارة غير فعّالة"، وإدارة تحصن نفسها من المخاطر وأخرى تدير بالمخاطر فالافتقارُ لنظم وهياكل وتقنيات والقيادة الإدارة العصرية الفعّالة حاجة ملحة تتحول فيها المؤسساتٍ إلى هياكلٍ إداريةٍ عصريةٍ وراقيةٍ تقوم على وجود نظمٍ وآلياتٍ وسياساتٍ وقواعدٍ هي من أسس النجاح الإداري الفعال.

تتلخص الأهداف الإستراتيجية للسياسة التعليمية التربوية لإدارة المستقبل في الوظيفة التعليمية البحثية والوظيفة التربوية والتي تعني غرس وتأصيل وتنمية وتثبيت مجموعة من القيم يمكن تستهدف تكوين مواطن صالح والإحساس بقيمة العمل في فريق وقيمة تقديس الوقت وقيمة استهداف الإجادة وتوخي الكمال وقيمة المنافسة بمعنى تخريج مواطن تنافسي يساهم في جعل المجتمع بأسره مجتمعاً تنافسياً وهي بمثابة الجسر بين التعليم والحياة.

تستهدف سياسات إدارة المخاطر في المؤسسات الأكاديمية غرس مجموعة من القيم والمعايير لأجل تجنب تضيع فرص إفراز مواطن صالح وقيم العمل في المجتمعات العصرية بفعّالية وإيجابية وشخصية خلاقة للأفكار ومتقنة للعمل وقادرة على المنافسة شريطة توفر الرؤية والنظرة الفلسفية العصرية المطلوبة في واضعي إستراتيجيات التعليم وسياساته، وهي القيم والفعالية التي تقدمها إدارة المستقبل التي هي بمثابة مراكز للتميّز (Centers of Excellence) على مستوى والمتعلم والبيئة التعليمية والبرامج التعليمية التي يتميز بقدر كبير من المعرفة والثقافة والقادرة على إثارة وإنماء أنواع مختلفة من الذكاء والقدرة على ضبط المخاطر وتجفيف مصادرها وتتنوع فعالية إدارة المخاطر على المستويات التالية:

8- 1 اقتصاد المعرفة ومستلزمات المستقبل: يقوم على فهم جديد أكثر عمقًا لـدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقـدم المجتمـع، ويحقـق اسـتخداما فعالا للمعرفة من اجل تحقيق التنميـة الاقتصـادية والاجتماعيـة والسياسـية لكـل عناصر المجتمع، ويتطلب التفكير المستقبلي إيجاد الحس والشعور في العـالم الـذي يزداد غموضا ونعيش فيه، ويوفر كذلك نوعـا مـن المشـورة العلميـة للعثـور عـلى ممرات عبر التناقض والمفارقات وتحسن الغد واستمراره.

8- 2 الإنسان الجديد والمستقبل: يتميز إنسان المسـتقبل الجديـد الـذي يتوقـع ان يكون مخرج التعليم الحديث بشخصـية قويـة تسـتطيع أن تسـمو عـلى المـؤثرات الخارجية بشتى أنواعها، وبعزيمة الصمود والاكتفاء الـذاتي، حـر في تفكـيره، حـر في تصـوره، حـر في إرادتـه، وحريتـه المتشـبعة بنشـوة الروحانيـة ومعانيهـا والمعرفـة ومنتجاتهـا والحقيقيـة ومردودهـا، مسـتفيدا مـن إمكانيـات عصره إلى أقصى حـد، متمسكا بمبادئه وقيمـه الذاتيـة، يحمـل في قلبـه إيـمان أجـداده الأجـلاّء، ويفكـر بتفكير أعـلام جيلـه، يـؤدي واجبـه بصـدق ووفـاء غـير محـدود، معتصـما بـالحق متمسكا بالرسالة المعرفية، يموت ويحيا من أجل إحياء الحقيقية ويتمتع بإيجادها، ويستخدم جميع وسائل الاتصالات الحديثة، ويثبت جدارته من خلالها مرة أخرى، بل ويسترد مكانته المسلوبة في التوازن العالمي من جديد، وعميق بأبعاده.

تتعامل نظم المعلومات الإدارية مـع قاعـدة بيانـات تشـغيلية (بيانـات تفصـيلية) بينما تتعامل نظم دعم القرار مع قاعدة بيانات تحليلية (مستودع البيانات) والتي

تعتمد على المعلومة والمعرفة. وتحتوي نظم دعم القرار على إدارة للنماذج الكمية، بينما هذه الإدارة غير موجودة بنظم المعلومات الأخرى. وتتعامل نظم دعم القرار مع المشكلات شبه وغير المهيكلة بينما تهتم نظم المعلومات الإدارية بالمشكلات الهيكلة.

8- 3 الاستشراف وبناء المجتمع: إدارة مستقبل المؤسسات والشركات لا يرتبط فقط بالنواحي الإدارية والاقتصادية ولكن يتعدى الى صيغة الرؤية والرسالة المعدة لاستشراف المستقبل القادرة على بناء الفرد والمجتمع وتطورهما في شتى الميادين(الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية،..). والمجتمع غير القادر على رسم خطوات المستقبل سيغوص في هموم الحاضر وسينحصر في ثقافة الماضي ومن ثم يكون التأخر رهينة.

وتتحكم في عمليات تفعيل عناصر إدارة المستقبل نوع وأساليب التعامل مع المشاكل المعقدة الضعيفة والشبه ضعيفة هيكلياً والوسائل المساندة للمديرين علي مستوي الإدارة العليا والمتوسطة، وعلى مستوى الفرد أو الفريق في جميع مراحل صناعة القرار وأشكاله. بالإضافة إلى القدرة على النمذجة واحتواء النماذج المختلفة والقدرة على إداراتهم والتعامل مع الآليات والأساليب المولدة للمعرفة و القدرة على إدارتها لصالح المستفيد، ويتمتع بالمرونة وسهولة التكيف، والاستعمال والبناء والصيانة لاختيار واختبار كم من السياسات البديلة. وفي مؤسسات التعليم العالي تحقق القدرة المتميزة في التعلم الذاتي، وسرعة التفاعل مع متخذى القرار وتحسين أداء المنظمة والسيطرة عليها وزيادة فاعليتها

وكفاءتهـا الإداريـة عـلى المسـتويات المحـددة بالإسـتراتيجية والـبرامج والعمليـات والمشاريع.

معوقات وإشكاليات تفعيل عناصر وإدارة مخاطر مستقبل مؤسسات التعليم العالي: أثناء تشخيص مستويات إدارة مخاطر الإدارة على مستويات التعليم العالي يمكن تشخيص مجموعة من المعوقات مقاومة التغيير والقصور في التعامل مع تكنولوجيا جديدة والقيود السلبية التي يفرضها النظام والخوف من نتائج شفافية المعلومات وانتشار عمليات حجب البيانات وضعف البنية التحتية المعلوماتية. بالإضافة الى ضعف الكوادر البشرية أو عدم توفرها أو عدم تنميتها وضعف بيئة القرار وتضارب القرارات على المستويات المختلفة ونقص قناعة الإدارة العليا بقيمة القرار العلمي وفقر الفكر الإداري وفقر الوعي بقيمة الإدارة وقيمة صناعة القرار ودعمه بسبب انتشار العقائد الدينية المرتبطة بالغيبيات والقدر والمستقبل والخوف منه. وهناك أيضا عملية احتكار المعلومات ووضع القيود غير الموضوعة على البيانات تحت مسميات أمن الدول والخوف من المسئولية وانتشار بيروقراطية الإدارة الطبقية وضعف الرؤية المستقبلية ومتابعة حركة المتغيرات المرتبطة بالأنشطة التنموية. وتعقد الأمور إيجاد نمط إداري مناسب لنظم دعم إدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية يصلح لعدد اكبر من المسائل ولمدة زمنية.

الحوكمة في المؤسسات التعليمية

شاع خلال العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن والواحد والعشرين استخدامًا لافتًا لمصطلح الحوكمة أوالإدارة الرشيدة حيث يرتبط مفهومها بالدرجة

الأولي بقواعد العدالـة والشـفافية والمشـاركة واسـتثمار المـوارد البشريـة والمـادي. واستعمل هذا المصطلح لأول مرة من طرف البنك الدولي في العام 1989 .

وجاء استعمال البنك الدولي آنذاك لمفهوم الحوكمة في إطار تأكيـده عـلى أن أزمـة التنمية في إفريقيا هي ازمة حكامة بالدرجة الأولى بسبب فساد الـنظم السياسـية، وضعف والتخطيط. لذا عرفها على أنها: أسلوب ممارسة السـلطة في تـدبير المـوارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية.

وقد أوصّت العديد من البحوث والدراسات التي قام بهـا كـل مـن البنـك الـدولي، ومنظمة اليونيسكو، وهيأت التعليم لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم - العام والعالي- في عصر اقتصادالمعرفة إبان الألفيـة الثالثـة، بضرورة الأخـذ بعـدد مـن التوجهـات والسياسـات الإصـلاحية لتحقيـق أهـداف تطـوير أداء مؤسسـات التعليم في ظل تنامي الطلب المجتمعي على التعليم.

الأمر الذي جعل الأنظمة التربوية على مستوى العالم تقوم بمراجعة شاملة لبرامجها التعليمية وخططها واستراتيجياتها التربوية؛ لتشهد تحولًا عميقًا في الأنماط الإداريـة بهدف تحقيق المزيد من الجودة في أداء المؤسسـة التربويـة، وتـتلخص أهـم هـذه التحولات في ضرورة تشجيع التنوع في نظم وبرامج التعليم، بما في ذلك التوجه نحو التوسّع في إنشاء مؤسسات تعليم خاصة تتكامل مع منظومة التعليم العام.

ووضع نظـم متطـورة لتحفيـز مؤسسـات التعلـيم الحكوميـة عـلى تنويـع مصـادر تمويلها، من خلال مساهمة فعلية للقطاع الخاص، وإنشاء برامج أكاديميـة مشـتركة معه.

وبالتالي فإن نظام الحوكمة الرشيدة يسعى لتحقق إدارة أفضل للمـوارد المتاحـة في المؤسسة التعليمية، ومساحة أكبر مـن مشـاركة المجتمـع المحـلى والمعنيـين برسـم السياسات العامة فيها، وأقصى درجة ممكنة من الشفافية، وإتاحة الفرصـة داخـل المؤسسة التعليمية لحرية الرأي، وتكوين وجهات نظر مختلفة على أسس صحيحة؛ مـما يتـيح للأوليـاء الأمـور المشـاركة في العمليـة التعليميـة، وتوزيـع المسـؤوليات، والسلطات،الأمر الذي يشجع على زيادة فاعليـة التواصـل، وتـوفير جـو مـن الثقـة يجعل الطالب قادرًا على القيادة والابتكار والإبداع .

ويستند مفهوم الحوكمة إلى مجموعة من المبادئ والمرتكزات،والتي يمكنللمؤسسـة التعليميـة مـن خلالهـا أن تحقيـق أهـدافها وهـي : أولا: لمشـاركة: وتُعنىبالتعـاون والمشـاركة الفاعلـة بـين المؤسسـة التعليميـة والمجتمـع المحـلى فيهـا - المعلمـين والإداريين- ومؤسسات المجتمع المدني،إذ أن العلاقة بينهما علاقة تشاركية تكاملية، وهذا يحتاج إلى رؤيـة اسـتراتيجية حكيمـة، فبـدون مشـاركة مجتمعيـة واسـعة لا تتحقق أهداف المؤسسة التعليمية بصورة سليمة. ويتم ذلك من خلال المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وفي وضع رؤية ورسالة المدرسة، وفي قيادة اللجان التربويـة، واللقاءات وورش العمل، وهذا من شـأنه يعظـم فـرص تحقيـق أهـداف المؤسسـة التعليمية.

ثانيا:المساءلة:وهي توظف المساءلة في المؤسسة التعليمية، ويرتبط مبدأ المساءلة بضرورة تفعيل دور القوانين والقرارات وملاحقة كل من يخالفها، وتطبق ذلك على جميع العاملين فيها كبيرهم وصغيرهم دون تمييز، على أن يمارس هذا المبدأبإيجابيةبعيدًا عنالسلبية، بغرض تحقيق مخرجات التعلم، وجودة العمل وصولًا إلى التعليم الجيد، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على المستوى الاستراتيجي البعيد. ثالثا: الشفافية:ويوظف مبدأ الشفافية من خلال التدفق الحر للمعلومات، وانفتاح المؤسسة التعليميةعلى جميع المتعاملين معهاوالمهتمين بها بصورة مباشرة، وأن تُتاح المعلومات بصورة كافية للجميع، ويتحقق هذا عندما تترسخ حرية التعبير، مما ييسر ممارسة حق المشاركة في صنع القرار. رابعا: العدالة والشمولية:وهو من أهم مبادئ الحوكمة ومن خلاله يشعر العاملين بالمؤسسة التعليميةبوجد عدالة شاملة،تنأى بهم عن المحسوبية ؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسةمن خلال رؤية ورسالة وخطة واضحة المعالم. وبالتدقيق بالأوراق النقاشية الملكية نجد أن جلالة الملك يركز على مبادئ الحوكمة ذاتها (التشاركية، المساءلة، الشفافية، العدالة الشاملة) ويوجه جميع أجهزة الدولة إليها لمرة تلو الأخرى. وإذا علمنا أن قطاع التربية والتعليم هو بمثابة العربة التي تقود النمو والتطور والحداثة في المجتمع، فإننا بحاجة إلى أن نلمس خطوات عملية من وزارة التربية والتعليم في هذا الاتجاه.شاع خلال العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن والواحد والعشرين استخدامًا لافتًا لمصطلح الحوكمة أوالإدارة الرشيدة حيث يرتبط مفهومها بالدرجة الأولي بقواعد العدالة والشفافية والمشاركة واستثمار الموارد

البشرية والمادي. واستعمل هذا المصطلح لأول مرة من طرف البنك الدولي في العام 1989 .

وجاء استعمال البنك الدولي آنـذاك لمفهـوم الحوكمـة في إطـار تأكيـده عـلى أن أزمـة التنمية في إفريقيا هي ازمة حكامـة بالدرجـة الأولى بسـبب فسـاد الـنظم السياسـية، وضعف والتخطيط. لذا عرفها عـلى أنهـا: أسـلوب ممارسـة السـلطة في تـدبير المـوارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجـل التنميـة. وقـد أوصّـت العديـد مـن البحـوث والدراسات التي قام بها كل من البنك الدولي، ومنظمـة اليونيسـكو، وهيـأت التعلـيم لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم - العام والعالي- في عصر اقتصـادالمعرفة إبان الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهـداف تطـوير أداء مؤسسـات التعلـيم في ظـل تنـامي الطلـب المجتمعـي عـلى التعليم.الأمر الذي جعل الأنظمة التربوية على مستوى العـالم تقـوم بمراجعـة شـاملة لبرامجها التعليمية وخططها واستراتيجياتها التربوية؛ لتشـهد تحـولًا عميقًـا في الأنمـاط الإدارية بهدف تحقيق المزيد من الجـودة في أداء المؤسسـة التربويـة، وتـتلخص أهـم هذه التحولات في ضرورة تشجيع التنوع في نظم وبرامج التعليم، بما في ذلـك التوجـه نحو التوسّع في إنشاء مؤسسات تعليم خاصة تتكامل مع منظومة التعليم العام.

ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسـات التعلـيم الحكوميـة عـلى تنويـع مصـادر تمويلها، مـن خـلال مسـاهمة فعليـة للقطـاع الخـاص، وإنشـاء بـرامج أكاديميـة مشتركة معه. وبالتالي فإن نظام الحوكمة الرشـيدة يسـعى لتحقـق إدارة أفضـل للموارد المتاحـة في المؤسسـة التعليميـة، ومسـاحة أكـبر مـن مشـاركة المجتمـع

المحلى والمعنيين برسم السياسات العامة فيها، وأقصى درجة ممكنة مـن الشـفافية، وإتاحة الفرصة داخـل المؤسسـة التعليميـة لحريـة الـرأي، وتكـوين وجهـات نظـر مختلفـة عـلى أسـس صـحيحة؛ مـما يتـيح للأوليـاء الأمـور المشـاركة في العمليـة التعليمية، وتوزيع المسؤوليات، والسلطات،الأمر الذي يشـجع عـلى زيـادة فاعليـة التواصل، وتوفير جو من الثقة يجعل الطالب قادرًا على القيادة والابتكار والإبداع . ويستند مفهوم الحوكمة إلى مجموعة من المبادئ والمرتكزات،والتي يمكنللمؤسسـة التعليميـة مـن خلالهـا أن تحقيـق أهـدافها وهـي : أولا: لمشـاركة: وتُعنبالتعـاون والمشـاركة الفاعلـة بـين المؤسسـة التعليميـة والمجتمـع المحـلى فيهـا – المعلمـين والإداريين- ومؤسسات المجتمع المدني،إذ أن العلاقة بينهما علاقة تشاركية تكاملية، وهذا يحتاج إلى رؤيـة اسـتراتيجية حكيمـة، فبـدون مشـاركة مجتمعيـة واسـعة لا تتحقق أهداف المؤسسة التعليمية بصورة سليمة.

ويـتم ذلـك مـن خـلال المشـاركة في التخطـيط الاسـتراتيجي، وفي وضـع رؤيـة ورسالة المدرسة، وفي قيادة اللجان التربوية، واللقاءات وورش العمل، وهذا مـن شأنه يعظم فـرص تحقيـق أهـداف المؤسسـة التعليميـة. ثانيـا:المسـاءلة:وهـي توظف المساءلة في المؤسسة التعليمية، ويرتبط مبـدأ المسـاءلة بضرورة تفعيـل دور القوانين والقرارات وملاحقة كـل مـن يخالفهـا، وتطبـق ذلـك عـلى جميـع العـاملين فيهـا كبـيرهم وصـغيرهم دون تمييـز، عـلى أن يمـارس هـذا المبـدأ بإيجابيةبعيـدًا عنالسـلبية، بغـرض تحقيـق مخرجـات الـتعلم، وجـودة العمـل وصولًا إلى التعلـيم الجيـد، وبالتـالي تحقيـق أهـداف المؤسسـة التعليميـة عـلى المستوى الاستراتيجي البعيد. ثالثا: الشفافية:ويوظف مبدأ الشفافية مـن خـلال

التدفق الحر للمعلومات، وانفتاح المؤسسة التعليميـةعلى جميـع المتعـاملين معهـا والمهتمين بها بصورة مباشرة، وأن تُتاح المعلومات بصورة كافية للجميـع، ويتحقـق هذا عندما تترسخ حرية التعبير، مما ييسر ممارسة حـق المشـاركة في صـنع القـرار.
رابعا: العدالة والشمولية:وهو من أهم مبادئ الحوكمة ومن خلاله يشعر العاملين بالمؤسسة التعليميةبوجد عدالة شاملة،تنأى بهـم عـن المحسـوبية؛ مـما يـؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسةمن خلال رؤية ورسالة وخطة واضحة المعالم.

الفصل الخامس

5

إدارة رياض الاطفال

الإدارة الصفية الفعالة في رياض الأطفال

اعتادت أغلب مربيات رياض الأطفال على نهج الإدارة الصفية التقليدية في تدبير الأنشطة التعلمية و التفاعل مع الأطفال. و يساعد على ذلك إكراهات ظروف العمل و صعوبة ضبط الفئات العمرية الصغيرة التي تجعل من المعلمة شخصا مراقبا و سلطويا أكثر من كونه مسهلا و محفزا للتعلم.

الكثير من المعلمين إذن يهدرون طاقة كبيرة في تعليم الأطفال المهارات الاجتماعية الأساسية أو تلقينهم أبجديات الكتابةو القراءة فقط. لكن حتى نستغل فضاء رياض الأطفال كما يجب و نستفيد من أنشطة اللعب في إطار بيداغوجي فعال، علينا تجاوز هذه النظرة التقليدية في إدارة هذه الفصول و البحث عن طرق جديدة لتنمية و تحفيز مهارات الإبداع و الابتكار لدى الأطفال الصغار دون الإصرار على التلقين المباشر لهم و تقييد حريتهم.

بمساعدة هذه النصائح أسفله من المفترض أن تكتسب المفاتيح الأساسية في الإدارة الصفية الفعالة الخاصة برياض الأطفال.

إنشاء مجموعات

العمل ضمن مجموعات صغيرة شيء ايجابي وفعال جدا في رياض الأطفال، فذلك يجعل الأطفال منشغلين بمهامهم، و يتيح للمعلم مساعدتهم في تحسين مهاراتهم عبر التتبع الفردي المستمر.

التدوير المستمر

بعد تقسيم طلاب الفصل إلى مجموعـات، يمكـن تـدويرهم بحيـث لا تسـتقر كـل مجموعة في مكان معين. بل أكثر من ذلك يجب تـدوير أعضـاء المجموعـات أيضـا حتى يجد الطفل نفسه كل مرة يتعاون مع زملاء مختلفين. و يستجسن اللجوء إلى التدوير كل يومين أو كل أسبوع على الأكثر مع شرح طريقـة التـدوير عـبر ملصـق كبير يعلق داخل الصف.

التعليمات

يبادر بعض المعلمين و المعلمات إلى كتابة عدد من التعليمات المهمة بخط كبير في جدار الفصل. سيكون من الصعب على الأطفال احترام هذه التعليمات خصوصا إذا كانت ذات طابع زجري وستكون بمثابة ديكور لـيس إلا. ينصـح بجعـل التعلـيمات شكلا من أشكال اللعب و التحدي يتنافس الأطفال فيما بينهم لاحترامها.

مكتب المدرس

في الكثير من الأحيان تكون رياض الأطفال خاليـة مـن مكتـب خـاص بالمـدرس. في الحقيقة، هذا المكان له دور مهم إذا ما استغل للجلوس وجها لوجـه مـع الأطفـال بشكل فردي، سواء لـدعم مهـارات معينـة لـديهم أو الإنصـات إلـيهم أو التحـدث معهم في أمور قد لا يشعرون بارتياح عند مشاركتها مع الجميع.

تغيير فضاء التعلم

باعتبار الفئات العمرية الصغيرة تميل إلى اللعب أكثر من التعلم بشكل منظم، يستحسن خلق فضاءات متنوعة داخل الفصل سواء من حيث التزيين و الديكور أو من حيث طبيعة الأنشطة و المهام المقترحة. بهذه الطريقة سنمهد الأطفال إلى التعلم المنظم القائم على إنجاز المهام بدقة و التركيز أثناء العمل داخل الصف.

التشجيع و التحفيز

الأطفال الصغار يحبون عبارات المديح و التشجيع، لا تحرمهم إذن من متعة الافتخار بإنجازاتهم أمام الجميع. سيكون ذلك جيدا لإضفاء روح من الحماس داخل الفصل. استعمل ملصقات و علامات لتحفيزهم بعد أداء مهمة ما بشكل جيد. حاول بطريقة ما استغلال هذه الوسيلة لفرض الانضباط أيضا لعلك لن تحتاج إلى الصراخ بعدها.

التفاعل و الحوار و الحكي

من الأفضل استخدام أسلوب الحكي و الحوار في رياض الأطفال بدل إلقاء التعليمات الجافة التي لا تحقق الأهداف المرجوة في معظم الأحيان. الأطفال الصغار يحبون سماع القصص الجميلة و الحديث حولها، قد تندهش من طريقة رؤيتهم للعالم من خلال الإنصات إليهم و الحديث معهم. قد يتعلمون بالحوار و اللعب و التفاعل، الكثير من الأشياء المفيدة.

رياض الأطفال والدعم الحكومي

حرصت وزارة التربية والتعليم بالاردن على الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال من سـن 5 سنوات إلى 6 سنوات، والتي تم اعتبارها جزء من النظام التعليمي الرسمي غير الإلزامي في قانون التربية والتعليم رقم 3 لعام 1994 المستند لأحكام المادة 8/ب. وتهدف هـذه المرحلة إلى تنمية الأطفال من كافة الجوانب الجسمية والعقلية والروحية والوجدانيـة، والعمل على تنشئتهم على أسس تعليمية، ثقافية وتربوية سليمة.

ودعما لهذه الجهود جاء مشروع دعم التطوير التربـوي نحـو الاقتصـاد المعـرفي (ESP) مساندا لعدة أنشطة تنفذها الوزارة من ضـمنها تأسـيس نظـام الجـودة للبرامج والخدمات المختلفة التي تقـدم للأطفـال في الريـاض الحكوميـة التابعـة لوزارة التربية والتعليم والتي بدأت ببنـاء نظـام للاعـتماد في عـام 2005 ليطبـق على جميع رياض الاطفال في المملكة وخاصة رياض القطـاع الخـاص. حيـث تـم تشكيل لجنة فنية ضـمت في عضـويتها إلى جانـب الـوزارة ممثلـين عـن القطـاع الخاص والأهلي العاملين في مجال الطفولة. عملت اللجنة في البداية عـلى وضـع مسودة لنتاجات التعلم المتوقعة لمرحلة الروضة التي تولى قسم الطفولة المبكرة في إدارة المناهج والكتب المدرسية مسؤولية تطويرها بالتعاون مع فريق وطنـي تم تشكيله لهذه الغاية. انتقلـت اللجنـة بعـد ذلـك إلى تحديـد مجـالات نظـام الاعتماد تمهيداً لبناء معايير لها. ولتحقيق هذا الهدف شكلت فرق وطنية ضمت في عضويتها ممثلين عن مؤسسات مختلفـة عاملـة في مجـال الطفولـة. خلصـت الفـرق الى وضـع مسـودة للمعـايير والتـي تـم تحكميهـا مـن قبـل عينـة مـن

مدارس خاصة لامتلاكها الخبرة الكافية في تقديم الخدمات والبرامج لهذه الفئة من الأطفال في برامج. تبع ذلك تجريب المعايير على عينة من رياض الاطفال التابعة لوزارة التربية والتعليم والقطاع الاهلي والقطاع الخاص. في عام 2007 تم الانتقال الى التركيز على بناء نظام جودة لرياض الاطفال الحكومية فقط. تم التعاون مع ادارة الرقابة والتفتيش مديرية توكيد الجودة وبدعم من مشروع التطوير التربوي نحو الأقتصاد المعرفي (ERSP) على مراجعة النسخة النهائية لمعايير الاعتماد واختيار المعايير المناسبة لرياض الاطفال الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم. حيث تم اختيار المجالات التالية لنظام الجودة لرياض الاطفال الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم:

1. الإدارة والقيادة
2. الصحة والتغذية
3. البيئة المادية
4. التعليم
5. المعلمة
6. التقييم
7. علاقة الروضة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي

الهدف العام من نظام الجودة لرياض الأطفال الحكومية

يهدف نظام الجودة لريـاض الأطفـال الحكوميـة بشـكل عـام إلى مسـاعدة ريـاض الأطفال على تحقيق الجودة في الخدمات والبرامج التـي تقـدمها للأطفـال لتحقـق رؤية وفلسفة وزارة التربية والتعلـيم المتعلقـة بـالتمييز بتقـديم خـدمات وبـرامج تعليمية وتحوز على رضا متلقي الخدمة.

الأهداف الخاصة لنظام الجودة لرياض الأطفال الحكومية

أ- مساعدة رياض الأطفال الحكومية على تحديد مواطن القوة والضـعف في خدماتها وبرامجها.

ب- تشجيع رياض الأطفال الحكومية على تحسين برامجها وأنشـطتها مـن خـلال اتخاذ الإجراءات المختلفة كتحديد احتياجات التدريب ومستلزمات البنية التحتيـة وتطبيق إجراءات السلامة العامة وتزويد الرياض بالوسائل والمواد المختلفة.

ج- تشجيع رياض الأطفال الحكومية على الاستدامة في تقديم خدمات وبرامج على مستوى عال من الجودة لبرامج الطفولة.

التعريف بنظام الجودة لرياض الاطفال الحكومية:

يضم النظام عدة وثائق على النحو التالي:

اجراءات الجودة: يتكون النظام من 20 اجراء جودة لسبع مجالات هي:

1. الادارة والقيادة

2. الصحة والتغذية والسلامة العامة

3. البيئة المادية
4. المعلمة
5. التعليم
6. التقييم
7. العلاقة مع المجتمع المحلي و اولياء الامور

التعريف بالدليل:

يحتوي هذا الدليل على 20 اجراء جودة تم اعداهم من قبل فرق فنية من وزارة التربية والتعليم ومن مؤسسات وطنية ودولية متخصصة في الطفولة المبكرة والجودة. يحدد كل اجراء مسؤوليات ادارات الوزارة المختلفة الى جانب المديريات ومديرات المدارس التي يوجد فيها روضة للاطفال ومعلمات الروضة.

الهدف العام من الدليل

يهدف الدليل إلى تعريف مديرات المدارس ومعلمات رياض الاطفال بالامور التالية:

اولاً: اهمية مرحلة الطفولة

ثانياً: خصائص أطفال مرحلة الروضة وأهمية رياض الأطفال لنموهم وتعلمهم اللاحق.

أولاً: أهمية رياض الأطفال

رياض الأطفال هـي مؤسسـات تربويـة تنمويـة لهـا دور هـام في تنشـئة الطفـل وإكسابه فن الحياة باعتبار دورها هو امتداد لدور الأسرة، فالروضـة تـوفر للطفـل الرعاية بكل صورها وتحقق مطالب نموه وتشبع حاجاته وتتـيح لـه فـرص اللعـب المتنوعـة ليكتشـف ذاتـه ويعـرف قدراتـه ويعمـل عـلى تنميتهـا ويـتشرب ثقافـة مجتمعه، فيعيش سعيدا متوافقا مع ذاته ومجتمعه.

تهدف العملية التعليمية بمرحلة رياض الأطفال إلى تنمية جميع قدراتـه ومهاراتـه ضمن بيئة غنية بالمثيرات التربوية وباسلوب يتناسب وطبيعة المرحلة النمائية التي يمر بها. فالروضة تتيح للطفل من خلال اللعب الحر والهـادف والموجـه الى تطـوير قدراته ومعارفة والقيم والمعايير الاجتماعية. كل ذلك يتم ضـمن بيئـة امنـة تـوفر للطفل الشعور بالاستقرار النفسي والهدوء والأمان وانفراده في مملكته التي تكـون قريبة مـن بيئتـه التـي خـرج منهـا مـما يشـعره بـالاعتزاز بـالنفس فيحـب تلقـي المعلومات. وبشكل اكثر تحديداً فان الروضة تهدف الى ما يلي:

1. التنمية الشاملة والمتكاملة لكل طفل في المجالات العقلية والجسمية والحركية والانفعالية والاجتماعية والخلقية.

2. إلى تنمية مهارات الأطفال اللغوية والعددية والفنية من خلال الأنشطة الفردية والجماعية.

3. تطوير القدرة على التفكير والابتكار والتخيل

4. التنشئة الاجتماعية والصحية السليمة

5. تلبية حاجات ومطالب النمو الخاصة بهذه المرحلة من العمر لتمكن الطفل من أن يحقق ذاته،

6. مساعدة الطفل على تكوين شخصيته بصورة ايجابية.

7. تعويد الطفل على النظام وتكوين علاقات إنسانية مع المعلمة والزملاء.

تبقى رياض الأطفال مسؤولية تربوية وتعليمية في أعناق الجميع من مسئولين وآباء وأمهات, وهي بحاجة إلى الاهتمام والرعاية والتبني وزيادة عددها وتطويرها ودخول رياض الأطفال قبل الالتحاق بالمدرسة هي مرحلة انتقالية مهمة للغاية في حياة كل طفل وكل أسرة على حد سواء.

ثانياً: خصائص الأطفال في مرحلة الروضة

يمتاز اطفال الروضة بمجموعة من الخصائص العامة والتي بطبيعتها تعكس نموهم من الجوانب الاجتماعية/ الانفعالية، الجسمية/ الحركية، العقلية/ اللغوية وفيما يلي ملخص لاهم خصائص كل جانب.

الخصائص الاجتماعية/ الانفعالية العامة: يمتاز اطفال الروضة بحبهم وتفعيلهم للنشاط الاجتماعي واللعب النشط التخيلي. يلعب التفاعل الاجتماعي في وسط بيئة غنية بالمثيرات المناسبة دوراً هاماً في تطور قدرات ومهارات الاطفال المختلفة مثل الاعتماد على النفس، تكوين الصداقات، تطوير معايير اخلاقية، التحكم بالانفعالات، تجريب القوانين وفهمها، محاولة تفهم وجهات النظر المختلفة والاهتمام المتزايد باحتياجات الاخرين.

الخصائص الحسية/ الحركية العامة: يمتاز اطفال الروضة بانهم مؤدين ماهرين لمجموعة من الحركات العضلية الكبيرة مثل الجري والقفز والتسلق, يتضح في هذه المرحلة العمرية ايضا مقدرة الاطفال على التحكم بعضلاتهم الصغيرة مما يؤدي الى زيادة شعورهم بالاستقلالية الاجتماعية.

الخصائص العقلية/ اللغوية العامة: ينتقل الاطفال في هذه المرحلة تدريجياً من الاعتماد على التفكير الحسي الى استخدام بعض مهارات التفكير المجرد. يتضح ذلك بتطور مفاهيم الزمان والمكان والمساحة ومقدرة الاطفال على تحديد الاسباب والنتائج المترتبة عليه. وما يميز هذه المرحلة ايضاً تطور قدرة الاطفال اللغوية الاستيعابية والتعبيرية. تصبح جمل الاطفال اكثر تعقيداً وطولاً مع اتقان معظم القواعد اللغوية الرئيسية.

مجالات النظام واجراءاته

يضم النظام 7 مجالات رئيسية، يندرج تحت كل مجال عدد من إجراءات الجودة على النحو التالي:

المجال الأول: الإدارة والقيادة

يغطي المجال الأمور الإدارية التي تتعلق بالروضة ويضم (3) إجراءات جودة موزعة على النحوالتالي:

- إجراء ضبط عمليات القبول والتسجيل والانسحاب
- إجراء ضبط عمليات أوجه إنفاق المخصصات المالية
- إجراء ضبط العمليات لمديرة المدرسة

المجال الثاني- الصحة والتغذية والسلامة العامة

يضم المجال 4 إجراءات على النحو التالي:

- إجراء ضبط إرشادات وإجراءات الأمن والسلامة في الروضة
- إجراء ضبط الخدمات الصحية المقدمة للأطفال
- إجراء ضبط عمليات التعامل مع الحالات الصحية الخاصة والطارئة لأطفال الروضة

المجال الثالث- البيئة المادية

يحتوي المجال على (2) إجراءين للجودة تتضمن ما يلي:

- إجراء ضبط تجهيز واستخدام ساحة الروضة الخارجية
- إجراء ضبط توفير الأدوات والمواد التعليمية في صف الروضة

المجال الرابع: المعلمة

يضم المجال 4 إجراءات جودة على النحو التالي:

- إجراء ضبط عملية إدارة الصف والضبط والتوجيه من قبل المعلمة

- إجراء ضبط العلاقة بين المعلمة والأطفال في صف الروضة

- إجراء ضبط عمليات التعاون بين معلمة الروضة وأعضاء الهيئتين التعليمية والإدارية في المدرسة

- إجراء ضبط عملية التواصل بين المعلمة وأولياء الأمور

المجال الخامس- التعليم:

يركز المجال على المعلمة داخل غرفة الصف ويضم (4) إجراءات جودة على النحو التالي إجراء ضبط استراتيجيات التدريس:

- إجراء ضبط عملية تصميم وتوظيف الوسائل والمصادر التعليمية

- إجراء ضبط عمليات أنشطة رياض الأطفال

- إجراء ضبط استخدام الأدوات والمواد التعليمية

المجال السادس- التقييم: يركز المجال على طرق رصد تعلم ونمو الطفل تحت إجراء:

- إجراء ضبط عملية تقييم طفل الروضة

المجال السابع: العلاقة مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور

تركز إجراءات الجودة على العلاقة التي تبنيها المدرسة والروضة مع:

- إجراء ضبط آلية التواصل مع أولياء أمور الأطفال
- إجراء ضبط آلية التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي

المراجع

1- أحمد إبراهيم أبوسن: الإدارة في الإسلام، دار ألخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، 2005، ص 15

2- أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، دار الوطن للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011، ص 106

3- أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة، 2016، ص 112

4- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2002م، ص90

5- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة العلمية والمدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 75

6- أحمد إسماعيل حجي: اقتصاديات التربية التخطيط التربوي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2017، ص 80

7- أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، الكويت، وكالة المطبوعات، 2002، ص10

8- أحمد عبدا لباقي نبتان: مدخل إلى الإدارة التربوية ،دار العلم ، الكويت ، 2006،ص16

9- الجضعي، خالد سعد، الإدارة: النظريات والوظائف، الطبعة الأولى، 1427هـ.

10-الخطيب، محمد شحات وآخرون، أصول التربية الإسلامية، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1415هـ.

11-السواط، طلق عوض الله وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف والأنشطة، دار النوابغ للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1416هـ.

12-الشلعوط، فريز محمود، نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، 1423هـ.

13-الصباب، أحمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة، الطبعة الرابعة، 1413هـ.

14-عريفج، سامي سلطي، الإدارة التربوية المعاصرة الطبعة الثانية 1425 هـ.

15-عمر محمد التومي الشيباني، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، 1985م.

16-مرسي، محمد منير، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1422هـ.

الفهرس